POLIROM

Gisèle Commarmond
Alain Exiga

ARTA de A COMUNICA și de A CONVINGE

Gisèle Commarmond, Alain Exiga

ARTA DE A COMUNICA ȘI DE A CONVINGE

Cartea ne pune la dispoziție o metodă simplă, precisă și structurată de dezvoltare a capacităților de comunicare și de diversificare a mijloacelor și tehnicilor de influențare.

Prin noțiunile teoretice, însoțite de numeroase exemple practice de aplicare a tehnicilor de vînzare, de publicitate și de manipulare, lucrarea se adresează tuturor celor care iau cuvîntul în public, managerilor, profesorilor, formatorilor, precum și studenților.

Scenariul problemă/soluție Scenariul dorință/satisfacție Beneficiile managementului prin obiective Cum vă concepeți și vă redactați planșele Cele șase funcții ale limbajului Condițiile reușitei Dialogul Întrebările auditoriului Programați-vă un moral de învingător!

În aceeași colecție:

Brian Clegg – *Dezvoltarea personală*
Richard Denny – *Cum să comunici ca să cîștigi*
Brian Clegg, Paul Birch – *Creativitatea*

Editura POLIROM

www.polirom.ro

„O argumentaţie frumoasă e o lumină care înaintează pe un drum
considerat periculos şi care, brusc, devine lesnicios,
fără impasuri, fără nici o umbră ;
un drum pe care călătorul, liniştit, bine condus,
nu încearcă nici o clipă dorinţa de a arunca o privire
în lături sau în spate."

Jean-Claude Carrière,
La controverse de Valladolid

„Ideile călăuzesc acţiunea."

Aristotel, *Retorica*

Cuvînt înainte

Altădată (adică înainte de anii '90...), întreprinderea avea o componentă exterioară şi una interioară.

În afară acţionau serviciile comerciale în căutarea clientului. În interior lucrau toţi ceilalţi: producători, gestionari, cadre administrative, cercetători... Cei dinăuntru şi cei din afară nu se cunoşteau, nu se întîlneau şi, fireşte, mai degrabă îşi presupuneau reciproc existenţa decît se apreciau.

Astăzi, această graniţă etanşă a dispărut. Clienţii, piaţa năpădesc întreprinderea. Organizările nu mai sînt doar pe verticală, ierarhice, ci se întretaie, în toate direcţiile. Modul de funcţionare este acum în calitate de BU, ca „business units" – iar dintre cele două cuvinte, cel mai important este, evident, „business". Nu se mai pot da doar directive: e nevoie să convingi, e nevoie *să vinzi*.

Da, azi toată lumea vinde!

Dvs. îi vindeţi un proiect patronului. Va spune da sau va spune nu. E liber. Precum un client. Aşadar vindeţi.

Vindeţi o nouă structură echipei dvs. E liberă să spună nu? Poate că nu. Dar e liberă, în mod sigur, să facă ceea ce aşteptaţi de la ea cu entuziasm, să dovedească măcar bunăvoinţă... sau să dea înapoi tărăgănînd lucrurile! Aveţi tot interesul ca ea să spună da. Să semneze contractul. Ca un client. Aşadar vindeţi.

Vă petreceţi deja – sau o veţi face în curînd – mai mult timp pentru a vinde decît pentru orice altceva.

A vinde este însă o meserie. O stăpîniţi şi dvs.?

În caz afirmativ, această carte vă va reaminti, sperăm, momente plăcute despre afaceri reuşite.

Dacă nu, ea vă pune la dispoziţie tot ceea ce ştiu – şi ştiu să facă – agenţii de publicitate şi serviciile comerciale: arta – şi tehnicile – unei *prezentări reuşite, în faţa unui auditoriu care nu e cîştigat dinainte şi pe care trebuie să vi-l alăturaţi*. Totul este adaptat, modelizat pentru dvs., un neprofesionist al vînzării, dar care, totuşi, trebuie să vindeţi mereu.

Desigur, ştiţi deja să vă pregătiţi foliile pentru retroproiector şi să faceţi o expunere, un discurs, un briefing.

Dar să vindeţi?

În ce-i priveşte pe cei aflaţi acolo, în faţa dvs., nu trebuie doar să le treziţi interesul (ceea ce reprezintă un minim necesar), să-i sensibilizaţi, să-i informaţi, nici măcar să-i convingeţi, ci să-i determinaţi să acţioneze în sensul pe care-l doriţi.

Dacă aveţi de-a face cu astfel de prezentări – de vînzare! – cartea aceasta vi se adresează.

Arta de a comunica şi de a convinge vă oferă o *metodă* simplu de aplicat, precisă, structurată, bazată pe cele mai eficiente practici ale agenţilor de publicitate şi comerciali şi adaptate la situaţia *dvs.* O metodă care vă va însoţi de-a lungul întregului parcurs, din clipa cînd vă pregătiţi prezentarea şi pînă la rezultatul urmărit încă de la început: cînd asistenţa „cumpără" ce îi propuneţi şi face ceea ce îi cereţi.

Arta de a comunica şi de a convinge vă va ajuta să vă raliaţi interlocutorii la proiectele dvs., să vă extindeţi influenţa, să vă faceţi aliaţi.

Aceasta înseamnă a reuşi.

Autorii

Introducere

Transformarea cuvîntului în acţiune

De ce să ne axăm pe acţiune?

A vorbi în public, a te adresa unui auditoriu înseamnă a urmări trei rezultate:

1. Să distrezi, să emoţionezi, să amuzi; aici ne aflăm în domeniul spectacolului.
2. Să informezi, să înveţi, să educi; aceasta este sfera pedagogiei, a culturii.
3. Să influenţezi, să convingi, să vinzi: zona *acţiunii*.

Evident că prima funcţie – să distrezi – nu priveşte întreprinderea (cu excepţia show-business-ului!).

Ne rămîn celelalte două.

Acum întreprinderea consacră mult timp şi energie pentru a informa, a pregăti, a instrui. Fără să se transforme însă în şcoală, universitate sau centru de cercetare. Pentru întreprindere, informarea, pregătirea nu reprezintă misiuni în sine. Ele urmăresc întotdeauna – azi mai mult ca oricînd – un *rezultat*, o *valoare* adăugată, adică, în cele din urmă, acţiunea.

Dvs. prezentaţi, explicaţi, semnalaţi, propuneţi o politică, o decizie, o metodă, o tehnică, o procedură, o organizare, nu pentru a îmbogăţi spiritul celor cărora vă adresaţi, ci pentru ca, datorită acestor informaţii, ei *să facă* ceva. Ceva eficace. Care dă rezultate.

Iar noi o vom face în trei timpi:

1. Construiţi-vă prezentarea
   Veţi folosi tehnicile de vînzare şi de publicitate pentru a vă pregăti lista de argumente: veţi învăţa cum să enunţaţi ceea ce doriţi „să vindeţi", cum să determinaţi acţiunea pe care doriţi să

o produceţi; cum să construiţi cel mai bun scenariu pentru a reuşi acest lucru, în funcţie de auditoriu.

2. Daţi viaţă prezentării: expunerea.
   Aici veţi pregăti reuşita primei părţi a întîlnirii: expunerea (urmată de un schimb de întrebări şi răspunsuri).
   De la primul contact pînă la ultimul cuvînt, veţi utiliza un limbaj viu, concret, folosindu-vă de ilustraţii.
3. Duceţi-vă la bun sfîrşit prezentarea: dialogul.
   Importanţa dialogului, a ascultării şi a observării.
   Întrebările de pus auditoriului – şi cum să răspundeţi la ale sale.
   Obiecţiile, criticile – şi cele mai bune modalităţi de a le aborda, pentru a ajunge la un acord.
   Iată ce vă va conduce, în fine, cu ajutorul dialogului, la o „închidere" reuşită: primul pas întreprins către acţiune.
   Veţi mai afla cum să nu mai aveţi trac şi cum să fiţi propriul dvs. antrenor – să vă programaţi un moral de învingător!

Partea întîi

Construiţi-vă prezentarea

„Victoria se joacă cu mult
înainte de întîlnirea pe teren."

Capitolul 1

„Va fi bine pentru dumneavoastră..."

Era în 1985. Îmi amintesc de parcă s-ar fi întîmplat ieri, într-atît este de ieşit din comun. Conduceam un stagiu de exprimare orală într-o întreprindere. Cînd i-a venit rîndul să prezinte o expunere, unul dintre participanţi s-a ridicat şi s-a îndreptat spre tablă.

Acolo, fără să-i privească pe ceilalţi, fără să scoată o vorbă, fără să se grăbească, a desenat un dreptunghi. Apoi, s-a întors către noi şi a spus:

„Ceea ce vedeţi e casa dvs. Are uşi şi ferestre – în timp ce vorbea le marca pe dreptunghi – pe care, cu siguranţă, cînd plecaţi, le închideţi cu grijă".

S-a oprit o clipă, plimbîndu-şi privirea asupra noastră.

„Ei bine, cu toate acestea, pot să afirm că, într-o zi, hoţii vor pătrunde totuşi în casa voastră atît de bine închisă. Vor lua totul. Şi sînt sigur că atunci cînd vă veţi întoarce acasă, veţi avea un şoc îngrozitor văzîndu-vă apartamentul jefuit şi devastat!"

A tăcut cîteva secunde. Linişte totală. Apoi, ne-a spus zîmbind:

„Din fericire, există un mijloc de a evita acest lucru. Singurul cu adevărat eficient. Vă instalaţi aici" – şi a înscris o cruce în colţul schemei – „un aparat pe care-l activaţi la plecare. Acesta emite unde în toată încăperea" – a trasat sinusoide pe desen. „Astfel încît, atunci cînd pătrunde cineva înăuntru, e reperat. Aparatul declanşează imediat o alarmă. Îl puteţi chiar conecta la poliţie sau jandarmerie. Hoţii fug ori sînt prinşi asupra faptului."

Apoi a pus jos creionul.

„Ascultaţi-mă. Instalaţi-vă acest aparat. Va fi bine pentru dvs.: nu veţi mai fi niciodată jefuit. Soţia şi copiii vă vor mulţumi." Apoi, după o scurtă pauză: „Va fi bine şi pentru mine: uzina mea îl fabrică".

Rîsete. Aplauze!...

Bărbatul acesta era şef de echipă la producţie. Nu vînduse niciodată nimic în viaţa lui. Ştia despre publicitate ce ştie toată lumea, ca spectator sau consumator. Totuşi, printr-o abordare genială, el reinventa tehnicile cele mai eficiente pentru a convinge un auditoriu. Un model!

Să-l analizăm: nu lipseşte nimic de aici (sau aproape).

O poveste care se termină cu bine

Dacă reluăm punct cu punct această prezentare, ce observăm?

Persoana respectivă ne relatează o întîmplare. O întîmplare ce ne priveşte. Îndeaproape. Sau, mai curînd, două întîmplări: una sfîrşeşte rău, alta bine. Pentru noi.

Povestirea este scurtă: doar de trei minute. Dar cîte lucruri sînt relatate: esenţialul!

E subliniată, punctată, organizată. Amintiţi-vă:

- Desenul. În tăcere. Ne deconcertează: aşteptam un orator, dar apare un desenator. Fapt ce ne atrage atenţia.
  Urmează cuvintele. Care este prima frază? *„Ceea ce vedeţi e casa dumneavoastră."* Este vorba despre noi. Dar şi despre unul dintre cele mai dragi lucruri nouă: căminul nostru, locul cel mai intim al vieţii noastre. Adăpostul nostru. Sigur că îl încuiem cu grijă. Şi că ascultăm acum cu atenţie.
  O dată acest lucru stabilit, un răgaz. O privire. Contactul. Să se asigure că sîntem cu adevărat atenţi. Sîntem.
- „Pot să afirm" – ştie despre ce vorbeşte.
  „Într-o zi, nişte hoţi vor lua totul" – e un fapt, o certitudine.
  „Şi vă asigur" – încă o certitudine.
  „Apartamentul dvs. jefuit şi devastat... un şoc îngrozitor!" Dintr-o dată, fiecare îşi imaginează scena. Fiecare recunoaşte, într-adevăr, aceste imagini, şi le aminteşte sau i s-au întîmplat unor prieteni. Fiecare resimte efectiv şocul.
  Din nou, un moment de tăcere. La care se adaugă tăcerea noastră dublată de atenţie. Sîntem mereu şi mai mult ca oricînd atenţi la oratorul nostru. Iar el, el nu mai e un orator. S-a apropiat de noi. Ne face să trăim, trăindu-l împreună cu noi, un eveniment important.
- Apoi ne zîmbeşte şi ne aduce vestea cea bună: „Din fericire...". Începe acum cea de-a doua întîmplare care, de această dată, se termină cu bine pentru noi: „hoţii fug ori sînt prinşi".
- Din nou o pauză. Din confruntarea celor două relatări urmează acţiunea care, de acum înainte, se produce firesc: „Instalaţi acest aparat". E o decizie înţeleaptă: ea se impune de la sine.

Prin avantajele sale („Va fi bine pentru dvs."), reamintite în acel moment: o primă asigurare, „nu veţi mai fi niciodată jefuiţi", apoi o a doua: „familia vă va mulţumi"; ceea ce face din fiecare dintre noi un personaj atrăgător, un tată bun, un soţ bun, responsabil şi protector. Cine nu-şi doreşte să fie astfel?

„E bine şi pentru mine: uzina mea e cea care..." – elementul de umor din final, salutat prin rîsete, semnează acordul tacit, confirmă încrederea, întăreşte creditul.

Magistral! Aplauzele sînt binemeritate!

Lipseşte totuşi un singur lucru, un lucru important. Acţiunea ce urmează să aibă loc e clară: instalarea aparatului în casele noastre. Dar rămînem la această injoncţiune de principiu, fără să i se adauge nici măcar o „iniţiativă de execuţie": înmînarea unui prospect, cu un număr de telefon, cu stabilirea unei întîlniri... Dar aici era vorba de un exerciţiu în cadrul unui stagiu, şi nu de o vînzare reală. În plus, expunerea nu e decît un prim pas: ea trebuie urmată întotdeauna de un dialog care, aici, nu-şi avea locul. Dar asupra acestor două puncte vom reveni.

Cele patru secvenţe ale relatării

Să mai remarcăm că în această expunere există patru secvenţe distincte: ele corespund celor patru paragrafe, iar fiecare secvenţă marchează o *creştere*. Ea *antrenează asistenţa*, progresiv, *către acţiunea finală*, către QED (*quod erat demonstrandum* = ceea ce trebuia demonstrat).

Ilustrăm expunerea prin următorul grafic:

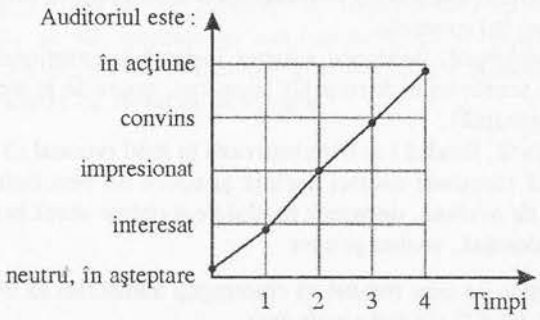


Figura 1.1. *Secvenţele relatării*

Prima secvenţă: aceasta este casa dvs., o încuiaţi.

Nu se pleacă de la nivelul de interes zero: chiar mai înainte de a începe să vorbească, oratorul, prin desenul său, atrage atenţia.

Apoi, curba începe să urce, datorită personalizării – „casa dvs." – şi de la acel „plecaţi de acasă", care provoacă suspans: da, plec, şi ce-i cu asta?

A doua secvenţă: spărgătorii, casa dvs. jefuită.

Ce urmează? Şocul! Liniştea distrusă. Violarea: vor intra în casă – în viitor – certitudine. Asistenţa vede, *resimte* spectacolul dezastrului. Acum, este în întregime impresionată.

A treia secvenţă: soluţia, protecţia.

În acel moment, pe terenul acum favorabil, prezentatorul poate să ofere soluţia, să prezinte, pe scurt, caracteristicile – modul de funcţionare – şi să conchidă cu o promisiune: hoţii sînt împiedicaţi să aducă prejudicii. Auditoriul este foarte aproape de a fi convins.

A patra secvenţă: instalaţi-vă acest aparat, va fi bine pentru dumneavoastră.

Acţiunea este enunţată. Dar, după cum am văzut, lipseşte trecerea neîntîrziată la fapte sau la modalitatea de a o face; acesta este singurul minus al exerciţiului.

Dar aici contează prea puţin. Ceea ce observăm oricum cu claritate este *corelaţia dintre conţinutul* fiecărei secvenţe şi *efectul produs* asupra asistenţei. Aceasta este:

- *interesată*, deoarece i se relatează o întîmplare în care este vorba despre cei prezenţi;
- *impresionată*, deoarece situaţia evocată o emoţionează, îi trezeşte sentimente, dorinţe (în acest caz, aceea de protecţie, de a fi în siguranţă);
- *convinsă*, fiindcă i se demonstrează în mod raţional că propunerea făcută răspunde acestei dorinţe şi aduce un beneficiu;
- *gata de acţiune*, deoarece modul de a obţine acest beneficiu este la îndemînă, realist şi uşor.

Iată treptele pe care trebuie să convingeţi auditoriul să le „urce", de fiecare dată cînd îi *vindeţi* un proiect.

Iată şi mijloacele pe care le veţi folosi pentru a reuşi.

O prezentare care asigură succesul vînzării

Să recapitulăm, deocamdată, ce ne comunică povestea stagiarului şi a hoţilor.

Ce trebuie să conţină o prezentare care face „să se vîndă", care duce la *acţiune*?

- un scenariu;
- o povestire;
- argumente;
- un QED.

Vom relua în detaliu fiecare dintre aceste elemente, ilustrîndu-le cu anunţuri publicitare apărute în presa de specialitate.

De ce ne referim la publicitate?

În primul rînd, fiindcă reprezintă chiar scopul acestei lucrări: de a vă transmite tehnicile sale de a convinge şi de a vinde, a căror eficacitate nu mai trebuie demonstrată.

În al doilea rînd, pentru că publicitatea, indiferent că se realizează pe o pagină cu anunţuri sau într-un spot televizat, mizează, inevitabil, pe concizie. Ea nu dispune decît de cîteva secunde pentru a vă atrage atenţia, a vă stîrni interesul, a vă convinge să treceţi la acţiune: să cumpăraţi sau măcar să vă determine să telefonaţi ori să vă conectaţi pe Internet pentru a afla mai multe.

Exact pentru acest lucru dorim noi să vă antrenăm: să vorbiţi succint, cu voce puternică, pentru a capta *imediat*, pentru a influenţa *imediat*, pentru a stîrni imediat *dorinţa*, chiar şi numai pentru o informare mai detaliată. Ceea ce vă permite, în dialogul care urmează, să vă intensificaţi, să vă aprofundaţi argumentele, să le adaptaţi potrivit intereselor auditoriului – exprimate prin întrebările şi obiecţiile sale – pînă la a încheia cu trecerea la *acţiune*.

Capitolul 2

Scenariul

Cele două mari scenarii ale vînzării

Scenariul problemă/soluţie

> Pe un sfert de pagină, sus, un bărbat, la costum şi cravată, încruntat, stă în faţa calculatorului. Deasupra capului său o bulă în care se poate citi : „Kilometraj, amortismente : 1.400 km/3,1l F/km x (5 ani) = 2,75 (fără alte taxe)" etc. La dreapta sa, cu litere mari, textul :
> „Fie un vehicul A care-şi depăşeşte kilometrajul K, stabilit prin clauza F, chiar la expirarea contractului, cu două zile înainte de restituire. Cît veţi avea de plătit pentru kilometrul în plus ? *Aceasta nu mai e problema dvs., ci a noastră*, Peugeot Parc Alliance. Oamenii şi tehnicile care vă eliberează. Închirierea flexibilă Peugeot Parc Alliance. Este alegerea între două formule de închiriere pe lungă durată. [...] Profesioniştii, aflaţi la dispoziţia dvs. pentru fiecare dintre concesiuni, vă vor ajuta să beneficiaţi de experienţa lor şi de o gamă de servicii complete şi adaptabile.
> Pentru mai multe informaţii, adresaţi-vă dealerului dvs. sau trimiteţi un e-mail la...".

În acest anunţ, ne reîntîlnim, ca în povestea cu hoţii, cu scenariul *problemă/soluţie*.

Aici ne apare chiar foarte explicit. Pe de o parte, în partea de sus a paginii, problema : ilustrată, deopotrivă, prin imagine, cît şi prin – chiar aşa ! – enunţul clasic al unei probleme ce ni se dădea la şcoală : „Fie un vehicul A...". Vai, amintiri despre trenuri care fac cruce şi despre căzi care se golesc : într-adevăr angoasă !

După aceea, tranziţia : „Aceasta nu mai e problema dvs., ci a noastră". Ce uşurare ! Propunerea care urmează vă interesează prin forţa împrejurărilor (dacă v-aţi confrunta efectiv cu o astfel de problemă).

Urmează soluţia, cu opţiunea dintre două formule şi reţeaua aflată la dispoziţia dvs.

În încheiere, *acţiunea* : aici ea constă în a lua legătura fie cu dealerul dvs., fie prin poşta electronică.

Aşadar, în acest caz, QED-ul este :

Avantaj : pentru a fi liber

⬇

Acţiune : utilizaţi închirierea pe termen lung PPA

Scenariul dorinţă/satisfacţie

Să schimbăm scenariul. De această dată :

> Un bărbat tînăr, stilul burghezului boem, aşezat la biroul său, cu picioarele pe tăblie – o planşă, cîteva suporturi, un laptop –, vorbeşte la telefonul mobil. Spune : „Folosindu-mi cît mai mult cardul bancar, el devine aproape gratuit... dar al tău ?".
> Dedesubt, un singur rînd : „Descoperiţi rapid avantajele primei bănci on-line".
> Apoi, semnătura : „Banca Directă. Viaţa e prea scurtă".
> Urmează, într-adevăr, numeroase avantaje, grupate sub două titluri : „O bancă ce vă ajută să cîştigaţi timp" ; „Un cont ce vă ajută să cîştigaţi bani".
> Şi, bineînţeles, primul pas către acţiune, începutul punerii sale în aplicare – cu patru opţiuni posibile, pentru facilitarea deciziei : un număr de telefon, o adresă Internet, un talon ce se poate expedia prin poştă fără taxe sau prin fax.

Avantaj : se cîştigă timp, se cîştigă bani
(„Viaţa e prea scurtă...")

⬇

Acţiune : deveniţi client al Băncii Directe – contactaţi-ne chiar acum (primul pas).

Denumim acest al doilea tip de scenariu *dorinţă/satisfacţie*. Aici nu există probleme şi nici un fel de dificultate. Nimic care să incomodeze

sau să neliniştească. Dimpotrivă, se prezintă doar lucruri plăcute: ce urmează să vi se întîmple (dacă profitaţi de ofertă).

Vreţi să fiţi tînărul care, evident, a reuşit în viaţă şi ştie să se bucure de ea, conducîndu-şi, în acelaşi timp, cu abilitate afacerile? Doriţi să aveţi, ca şi el, acces la conturile dvs. în timp real, 24 de ore din 24, 7 zile din 7, cardul bancar rambursat, contul de pe carnet remunerat cu 5% şi banii tot timpul la dispoziţie? Vă doriţi acest lucru? Bineînţeles că da, fără nici o îndoială! În acest caz, e foarte uşor: telefonaţi imediat la... sau conectaţi-vă pe...

În plus, mai adăugăm o ilustrare – perfectă prin concizia sa – a scenariului dorinţă/satisfacţie:

> Doar o bandă în partea de jos a paginii. Imagine foto: un telefon portabil. Text (10 cuvinte, nu mai mult): „*Vreau* să trimit un e-mail din barul meu preferat? *Pot*". (Microsoft)

Pe scurt:

- Scenariul problemă/soluţie înseamnă Eliberare.
- Scenariul dorinţă/satisfacţie este un Cadou!

Am prezentat aici cele două mari scenarii de vînzare – ca să nu spunem singurele. Simple. Eficiente. Uitaţi-vă la paginile de publicitate din reviste, la afişele de pe zidurile din oraşul dvs., la spoturile de la televizor şi le veţi recunoaşte doar pe acestea. Adaptate în o sută de feluri, fiindcă nu sînt rigide, ci permit infinite variaţii. Vom analiza ceva mai departe mai multe exemple.

Un mecanism: tensiune/destindere

Remarcăm imediat că ele provin, în fond, din aceeaşi dinamică, avînd un efect universal:

tensiune/destindere

Să ne oprim o clipă pentru a demonta acest mecanism de o forţă considerabilă.

În cadrul stagiilor noastre de management le cerem adesea participanţilor să ne povestească întîmplări despre reuşite personale: o realizare de care se simt mîndri, fericiţi.

Fireşte că relatările lor sînt diferite. Ni se spune: „De multă vreme doream să învăţ să gătesc cu adevărat, pentru a le face plăcere prietenilor mei. Acum, am ajuns să reuşesc acest lucru destul de bine. O adevărată sărbătoare! Sînt foarte mulţumit". Sau: „M-am căţărat pe un vîrf de munte în Mexic. Plecasem la patru dimineaţa. Ploua. Fără oprire. La popasuri nici măcar nu ne puteam aşeza. Cînd, în fine, am ajuns sus, ni s-a înfăţişat un peisaj trist, sterp, o grozăvie. Dar urcasem pînă acolo. Ieşise untul din mine, însă nu renunţasem. Eram foarte mîndru!".

(Ceea ce mă duce cu gîndul la un spot împotriva fumatului, televizat, în care o casieră de la un supermarket utilizează instalaţia audio pentru a anunţa: „Se împlinesc 23 de zile de cînd nu mai fumez... rezist... mulţumesc"; fiindcă simţea atîta nevoie să spună acest lucru tuturor!)

Într-adevăr, povestirile noastre despre reuşite, întîmplările petrecute sînt diferite. Dar toate se aseamănă, dacă le montăm după acelaşi scenariu în doi timpi.

Imaginaţi-vă un balon plutind pe apă. Apăsaţi balonul cu toate puterile: îl cufundaţi în apă. Acolo, daţi-i drumul. Va ţîşni afară din apă.

Aceasta este reuşita. Mai întîi muncă, energie, incertitudine, stres; sau aşteptare, dorinţă, speranţă. Indiferent de situaţie, o *tensiune*. Urmează, în fine, succesul, finalul fericit, împlinirea: *destindere*! Precum şi senzaţia exaltantă de euforie pe care ţi-o conferă reuşita: „Oho! Am făcut-o!".

„De multă vreme *doream* să învăţ...": atîta vreme cît nu e satisfăcută, dorinţa înseamnă tensiune. Tensiune suportabilă, desigur, dacă aşteptarea nu e prea lungă, dar oricum tensiune. Să inspiri buchetul unui vin, să miroşi aromele unui fel de mîncare, să urci scările spre o întîlnire amoroasă... plăcere, negreşit, dar şi tensiune.

Şi destindere, cînd dorinţa este satisfăcută.

„Ploua, nu ne puteam aşeza, îngrozitor!": tensiune. „Urcasem însă pînă acolo!": destindere.

Observăm acum în ce fel sînt strîns legate cele două scenarii de vînzare. Problemă/Soluţie sau dorinţă/satisfacţie, ele au în comun un mecanism esenţial: tensiune/destindere. Indiferent că e vorba de o

grijă dispărută, de o neliniște risipită sau de o dorință satisfăcută, rezultatul e același.

Astfel, scenariul ne captează și ne antrenează, ne convinge, ne determină să luăm o decizie, să acționăm.

Dacă în fața unei probleme care ne preocupă efectiv (tensiune), ne propune o soluție convenabilă (destindere), afacerea s-a făcut.

Dacă ne face să dorim un lucru ce ne tentează efectiv (tensiune) și ne oferă un mijloc de a ne potoli această sete (destindere), sîntem cuceriți.

Demersul se realizează – întotdeauna – potrivit acestor trei momente :

1. *Tensiune* : problemă sau dorință.
   Sîntem *atrași*, fiindcă ne *privește* una sau cealaltă : *resimțim* tensiunea, fie ea plăcută (dorință) sau neplăcută (problemă).
2. *Destindere* : problemă rezolvată sau dorință satisfăcută = avantaj.
   Iată-ne liniștiți, satisfăcuți, ușurați, fericiți, cîștigători... Oricum este o stare pozitivă, dar încă virtuală. Pentru a o realiza, e de ajuns să trecem la :
3. *Acțiune* : ceea ce avem de făcut pentru a o obține.
   Și o vom face, firește, dacă avem posibilitatea, fiindcă *e bine pentru noi* (avantaj).

Cele patru „cărămizi de bază"

Astfel, orice scenariu cuprinde, după caz, trei sau patru elemente-cheie – „cărămizi de bază" – mereu aceleași :

A : *Avantaj*. Rezultatul sau rezultatele dorite.
B : O *problemă*, obstacole.
C : O *soluție*, mijloace.
D : *Acțiunea* ce duce la obținerea avantajului.

Scenariul problemă/soluție este adesea de tip BCAD : problemă, soluție, avantajele soluției, acțiune.

Scenariul dorință/satisfacție nu folosește punctul B, problemă. El e deseori de tip ACD : e un lucru de dorit, nu-i așa ? Iată cum puteți și dvs. beneficia de el.

Să urmărim cîteva exemple. Ele ne vor arăta atît varietatea utilizărilor posibile, cît și permanența elementelor și a scenariului de bază.

„Fiți gata să faceți față !"

„Totul se bazează pe infrastructura informatică. Nici nu bănuim în ce măsură poate aceasta să formeze sau să distrugă o întreprindere. Atîta vreme cît totul funcționează bine, nimeni nu o amintește. Dar apariția unei probleme e o catastrofă : cădere a rețelelor, pană a siturilor web, scădere a cifrei de afaceri, pierdere a clienților.
E-business-ul vă va pune infrastructura informatică la grea încercare. Clienții vor pretinde servicii optimizate. Partenerii și colaboratorii dvs. vor dori să acceadă în timp real la informațiile cele mai fiabile. Iar înmulțirea sistemelor construite pe Internet va accentua complexitatea gestionării informatice.
Fiți gata să faceți față ! IBM vă poate ajuta să construiți o infrastructură e-business securizată, evolutivă și deschisă. O infrastructură ce vă va face fiabilă afacerea. Este tipul de asistență acordat de noi firmei Whirlpool, care i-a permis să-și reducă costurile comerciale cu 80%.
Putem face același lucru și în întreprinderea dvs.
Descoperiți în ce mod, vizitînd ibm.com/e-business/fr."

Să analizăm textul (care ar putea oferi în întregime trama unei prezentări orale).

- Deschidere în B : probleme ! Și prin ce termeni : „distrugere", „problemă", „catastrofă", „neputință", „pană", „cădere", „grea încercare", „complexitate...". Cerul e acoperit de nori negri !
- Slavă Domnului, „IBM vă poate ajuta" : rezultat dorit, A, și destindere ! Cu o acumulare, și aici, de cuvinte potrivite : „securizată", „evolutivă", „deschisă", „fiabilă", „capabilă", „soluție", „asistență", „reducere a costurilor cu 80%...". Menționăm, de asemenea, că dovada (aici Whirlpool) întărește veridicitatea promisiunii beneficiului, deoarece aceasta nu mai este virtuală, ipotetică, ci reală, așadar verificabilă.
- În fine, D, acțiunea necesară ; sau măcar primul pas, începerea executării (acțiunea finală va fi, evident, un contract cu IBM) : vizitați situl ibm.com.

Un scenariu problemă/soluţie : B (problemă) – A (rezultat dezirabil, avantaj) – D (acţiune) – care nu spune aproape nimic despre mijloace (C). Aceasta deoarece aici nu e vorba de întocmirea unui referat *tehnic*, ci de a fi *credibil* şi de a stîrni *dorinţa*. Dorinţa de a afla mai multe. De a mai face un pas înainte în privinţa vînzărilor. Datele practice urmează să fie prezentate. Fie, în urma anunţului, la un contact ulterior – care n-ar fi avut niciodată loc fără dorinţă şi credibilitate ! – fie, după o prezentare cu ocazia întîlnirii.

„Întreprinderii dvs. îi e sete..."

Text de atenţionare, pe imaginea unei cascade :
„Ea doreşte să respire. Doreşte să strălucească. Întreprinderii dvs. îi e sete de telecomunicaţii".
Despre ce ni se vorbeşte dacă nu despre dorinţă ? Întreprinderii dvs. îi e *sete* ! (A) Iată cum poate fi imediat astîmpărată această sete (C) :
„Mesaje orale, date, Internet, 28 de agenţii regionale : pretutindeni în Franţa, un operator global vă pune la dispoziţie...".
Şi iată întoarcerea la beneficiul dorit (A) : „resurse nelimitate în telecomunicaţii pentru a vă lărgi orizontul".
(D) În fine, acţiunea : „apel gratuit la 0 805...".

(În cazul unui anunţ publicitar din presă, acţiunea nu poate însemna decît contactul direct prin telefon, Internet sau e-mail, cu excepţia anumitor produse, ca, de exemplu, parfumurile, cînd pe pagină este lipit un eşantion parfumat. Vom vedea ce tipuri de „prim pas" puteţi folosi în prezentările dvs.)

Un scenariu ACD tipic pentru formula *dorinţă/satisfacţie.*

Ce înseamnă ? Rămîne să ghiciţi... (E foarte simplu.)

„Inutil să mai adăugăm..."

Pe trei sferturi de pagină, pe un fond albastru-închis, un laptop, cu ecran albăstrui, plat, carcasă şi picior gri-metalizat. Imaginea evocă, deopotrivă, o operă de artă modernă şi o bijuterie preţioasă în cutia sa de catifea. În faţă, colorat în roşu-intens, un singur cuvînt : *dorinţă*. Dedesubt, cu litere foarte mici, următorul text :
„Ecranul SDM al firmei Sony. Inutil să mai adăugăm senzorii care detectează mişcarea şi lumina ambiantă, sistemul *surround* virtual, ecranul de 40 cm cu cristale lichide şi o rezoluţie de 1 024 x 768.

De ce să nu recunoaşteţi că acea carcasă de aluminiu de 12 mm vă seduce pur şi simplu ? ".
Mai e şi semnătura Sony : *„go create"*, expresie tradusă prin „E rîndul dvs. să creaţi", dar care, în engleză, exprimă şi un imperativ de acţiune – „începeţi să creaţi ! " –, subînţelegîndu-se : acum ! (Şi pe ecranul nostru...)

Aşa-i că e uşor de ghicit ?

Un prototip al scenariului dorinţă/satisfacţie care se bazează realmente şi temeinic pe punerea în scenă a imaginii : imaginea foto e admirabilă, ea transformă într-adevăr acest instrument într-un obiect rîvnit (A), îl face să fie dorit, pentru forma sa, îţi provoacă dorinţa de a-l poseda.

Argumentele propuse pentru valorificarea sa urmează aceeaşi linie. Ele ne vorbesc despre caracteristici – adică (C) : obiectul, tehnica, mijloacele – pe care le lasă cu anticipaţie de-o parte („Inutil să mai adăugăm...").
Aceste argumente sînt de prisos pentru a ne seduce, deşi, în atmosfera astfel creată, termenii tehnici au aproape rezonanţa unui poem : „senzori care detectează mişcarea şi lumina ambiantă, sistem *surround* virtual".

Concluzia revine în (A), la dorinţă : „De ce să nu recunoaşteţi" – ca şi cum s-ar mărturisi un păcat, dar foarte plăcut – „că acea carcasă de aluminiu e cea care vă seduce...". Verbul este folosit la prezent, dorinţa e deja satisfăcută. Decizia dvs. e deja luată.

Un astfel de anunţ s-ar putea transpune direct în prezentarea pe viu. Imaginaţi-vă, de exemplu :

Doriţi ca serviciul de aprovizionare din întreprinderea dvs. să vă doteze cu acest ecran SDM Sony. Realizaţi un diapozitiv cu aceeaşi fotografie prezentată în anunţul publicitar. Întîlnirea cu cei de la aprovizionare începe. Lăsaţi imaginea proiectată timp de zece, cincisprezece, douăzeci de secunde, fără să spuneţi nimic. Apoi faceţi prezentarea, menţinînd diapozitivul : „Ecranul SDM al firmei Sony. Cu senzori de captare a mişcării şi a luminii ambiante" etc. Sigur că atunci cînd veţi aprinde lumina şi vor începe discuţiile, ei nu vor fi gata să facă bonul de comandă. Vor discuta despre inventar şi despre bugetul de investiţii. Dar dezbaterea nu va avea acum drept ţintă un obiect oarecare. Iar acest ecran magic le va stîrni şi lor dorinţa...

Un ultim exemplu de scenariu ?

Misiune imposibilă ?

„California, SUA. Localurile firmei Frog Design, renumită agenţie internaţională. Mult talent, foarte puţin timp. Scenariu : un mare constructor de automobile încredinţează firmei Frog designul pentru noul său automobil electric. Termen normal : aproximativ un an. Constructorul are la dispoziţie două luni şi jumătate.
Soluţie : să se bazeze pe performanţele programelor de design de ultimă generaţie. Problemă : aceste programe foarte complexe necesită sisteme ultraputernice. Soluţie : adoptarea, între altele, a unui sistem bazat pe procesorul AMD Athlon.
După opinia designerilor agenţiei, această opţiune a permis o reducere drastică a timpilor de redare, factor-cheie pentru reuşita proiectului.
Rezultat : un design perfect, termenul respectat, clientul mulţumit.
Întreprinderea dvs. trebuie să încredinţeze misiuni tot mai imposibile ?
Cereţi neapărat de la AMD mijloacele de a le îndeplini.
www.amd.com.
AMD. Misiune îndeplinită."

Revenim la „cărămizile noastre de bază" : A – B – C – D.

B – Termen redus de la un an la două luni şi jumătate : problemă !

C – Soluţie : performanţele softurilor de design.

B – Apare o nouă problemă ! Ele necesită sisteme ultraputernice.

C – *Soluţia*, de această dată : procesorul AMD.

A – Avantaj : „(...) această opţiune a permis o reducere a timpului, factor-cheie al reuşitei".

A – Rezultat (de dorit !) : design *perfect*, termen *respectat*, client *satisfăcut*.

B – Problemele *dvs.*, în întreprinderea dvs. : misiuni imposibile ?

C – AMD vă oferă mijloacele de a le îndeplini.

D – În acest caz, acţiune : accesaţi www...

Avem, în acest caz, un scenariu *problemă/soluţie* cu dublă destindere. Care este conceput în întregime ca o *povestire despre reuşită*, cuprinsă între sloganul de atenţionare „Misiune imposibilă ? " şi semnătura „Misiune îndeplinită".

Se confirmă astfel că cele patru cărămizi de bază – problemă, soluţie, avantaj, acţiune – sînt de ajuns pentru construirea a tot felul de scenarii foarte eficiente, de la cele mai simple la cele mai complexe.

Principiul scenariului – problemă/soluţie sau dorinţă/satisfacţie – vă oferă linia de forţă. Datorită acestor cărămizi însă, vă păstraţi întreaga flexibilitate pe care vi-o doriţi în conceperea acestuia.

Puteţi miza pe contraste, rupturi, ca mai sus, de exemplu, unde „formula" BCBCAABCD permite, foarte rapid, opt schimbări succesive, care fac să ia din nou avînt acţiunea... precum şi interesul celui ce vă ascultă.

Vă veţi capta auditoriul, îl veţi determina să vă însoţească, fără să-i daţi drumul, fără să-l pierdeţi pe parcurs dacă – şi numai dacă – puneţi *viaţă* în discursul dvs. Or, viaţa înseamnă mişcare. Viaţa e contrast. Trebuie să vă mişcaţi, cuvintele dvs. trebuie să se mişte, să sară de la o idee la alta, aşa cum săriţi din piatră în piatră cînd traversaţi un rîuleţ.

Să nu credeţi că e necesar să schimbaţi cu orice preţ de zeci de ori argumentele în timpul expunerii. Utilizaţi însă această regulă, în felul dvs. şi în funcţie de nevoile dvs. :

Scenariul fixează o axă puternică, dar suplă.
Urmaţi-l şi,
pentru a vă diversifica şi înmulţi efectele,
rupeţi ritmul,
prezentaţi contraste,
luaţi-vă din nou avînt !

Capitolul 3

Povestiţi o întîmplare

Închipuiţi-vă, într-o zi, m-am întîlnit cu cineva care mi-a spus...
Mă opresc aici.
Şi ce se petrece?
Aşteptaţi. Aşteptaţi urmarea.
De ce? Fiindcă am folosit un procedeu simplu şi infailibil, un procedeu magic! Am început să relatez o întîmplare. Iar începutul, doar atît, a fost de ajuns, dacă nu să vă captiveze, măcar să vă capteze atenţia.

De ce oare acţionează povestirile ca o vrajă? Fiindcă ni se spuneau cînd eram copii? Da, fără îndoială. Dar asta nu face decît să ocolească răspunsul. De ce adoră copiii poveştile? Pentru că sînt curioşi. Ei descoperă viaţa. Încă nu cunosc judecata logică. Trăiesc prin sentimente.

O povestire e ceva viu. Ea depune o fărîmă de destin în căuşul palmei noastre. O povestire ne face să călătorim în timp. În trecut, „atunci cînd animalele vorbeau" şi în viitor, căci povestitorul cunoaşte deja sfîrşitul. Or, aceasta e marea întrebare a oamenilor, în fiecare clipă: „Iar acum?". Şi după aceea? Ce se va mai întîmpla? Ce mai urmează? Cum se sfîrşeşte povestirea?

Continuarea în numărul următor. În episodul următor.

Povestirile noastre sînt nişte fabule

Platon povestea întîmplări. Şi Iisus. Şi Sheherezada. Şi La Fontaine. Şi bunicile noastre. Şi Martin Luther King („Am avut un vis..."). Şi televiziunea, publicitatea, revistele. Şi romanele, biografiile, reportajele, anchetele, interviurile... Meciurile de fotbal! Turul Franţei!

Noi, de asemenea. Şi vecinii noştri, colegii noştri, clienţii noştri! Despre ce vorbim la restaurant, în pauze, la reuniuni? Fără îndoială că schimbăm idei, informaţii, argumente. Dar, după aceea, povestim şi întîmplări.

Nu numai pentru a face să treacă timpul, pentru a ne distra, ci şi pentru a ne exprima, cu mai multă forţă, sentimentele şi convingerile.

Fiindcă povestirile noastre vorbesc despre noi şi pentru noi. Sînt de fapt nişte fabule. La sfîrşit există o morală, un QED.

Cînd cineva spune: „Da, da, ştiu, ni se spune mereu acelaşi lucru: în primul rînd, satisfacerea clientului, calitatea serviciului mai presus de orice, însă pe urmă – şi asta se întîmplă mereu – o reclamaţie cere trei săptămîni pentru a fi rezolvată, deoarece nu există personal care să se ocupe de ea, înţelegi atunci, eu spun...", acesta nu face decît să povestească o întîmplare. Ce îşi are morala ei: scepticism faţă de politica întreprinderii.

Iar cînd un altul strigă: „A, nu! Nu-l vreau pe Dougenou în echipa mea! Ştii ce-a povestit într-o zi, în plină şedinţă? Ascultă puţin, e incredibil...". V-ar plăcea să aflaţi despre ce este vorba, nu-i aşa? Iată că acesta emite o apreciere ilustrată, „demonstrată", pe viu, printr-o istorisire.

Întîmplările ne alcătuiesc existenţa. Ele exprimă viziunea noastră despre lume şi stau la temelia ei.

Totuşi, atunci cînd vă ridicaţi şi vă adresaţi unui auditoriu cu scopul de a-l convinge să facă ceva, cînd acesta nu e cîştigat, nu are nici cea mai mică dorinţă să facă acel lucru şi sînteţi nevoit să vă mobilizaţi toate forţele, să vă folosiţi întregul talent, vă puteţi simţi constrîns să pomeniţi doar de cifre, plan, tehnică, logică şi să nu utilizaţi acest procedeu magic de convingere: relatarea unei întîmplări.

Dacă vi s-a spus aşa ceva vreodată, să nu credeţi.

Trebuie să învăţaţi să vă construiţi prezentările sub forma unor întîmplări, să le începeţi cu întîmplări, să le ilustraţi cu întîmplări, aşadar să le însufleţiţi, să introduceţi neprevăzut, personaje, situaţii care, departe de a îndepărta de la subiect, de a face să piară interesul, dimpotrivă, îl vor trezi, îl vor revigora şi vor activa QED-ul dvs.

O povestire deschide toate porţile şi oferă toate posibilităţile. Există o multitudine de forme: exemple, anecdote, amintiri, metafore. Iată un exemplu:

„Pielea normală produce lipide. Acestea formează o peliculă de protecţie a pielii. De asemenea, asigură şi coeziunea celulelor între ele. La ora actuală,

dermatologii ne dezvăluie cauzele pielii uscate : aceasta nu mai reuşeşte să producă lipide.
Pielea uscată – o «întreprindere» aflată în grevă".

Laboratoarele Vichy ne povestesc ceva. Şi au absolută dreptate. Noi, care nu sîntem dermatologi, nu vom mai uita niciodată : pielea uscată nu-şi mai produce lipidele de care are nevoie fiindcă a intrat în grevă !

Un alt exemplu, cu totul diferit :

În stînga paginii, imaginea foto a unei barăci din lemn, într-o grădină ; e seară, prin uşa întredeschisă se vede lumină. Deasupra, cu litere mari : „Regula garajului". Urmează o listă cu douăsprezece precepte de tipul : „Fiţi convinşi că puteţi schimba lumea. Fără birocraţie, ar fi ridicol într-un garaj. Clientul e cel ce defineşte lucrul bine făcut" etc., care se încheie cu „Inventaţi".
În dreapta, următorul text, foarte scurt :
„În acest garaj a luat naştere prima întreprindere de inventatori.
Şi tot aici va reveni.
Începînd de azi, cea care a fost prima start-up îşi va regăsi spiritul de start-up.
www.hp.com.
hp. Invent. (Inventaţi)."

În cîteva secunde, Hewlet-Packard găseşte modalitatea de a ne spune povestea sa, de a ne face cunoscute valorile sale – regula garajului –, de a ne anunţa noul său început şi de a ne dirija, pentru a afla mai mult (mereu acţiunea), spre situl său Internet. Cum ? Povestindu-ne ceva !

Cînd se relatează o întîmplare se poate miza şi pe umor.

Exemplu : o femeie întinsă pe podea, leşinată, cu telefonul mobil în mînă, lîngă un aparat de radio. Legendă :
„Fir-ar să fie ! Tocmai aţi fost informată pe mobil că interpretul punk ascultat la radio este de fapt fiul dvs."
Urmează caracteristici concrete :
„1. Ascultaţi la radio un cîntec care vă place. Formaţi... (numărul) pe telefonul dvs. mobil.
2. Mobiquid recunoaşte ce ascultaţi şi vă trimite un mesaj : numele cîntăreţului, titlul cîntecului, preţul CD-ului.
3. Puteţi comanda CD-ul direct de pe mobil.
Mobiquid. 01 56... Imediat, pe loc, acum".

Reţineţi : ceea ce atrage atenţia – femeia leşinată – reprezintă o problemă, iar semnătura – „Imediat, pe loc, acum" –, apogeul dorinţei satisfăcute.

Iată şi o parodie după un ziar de scandal :

Titlu cu litere mari : „Proful îşi ascundea bine jocul. El se conecta la Boursorama.com ! ".
Urmează articolul : „Această afacere ar fi rămas pentru totdeauna în Şcoala Superioară de Comerţ din Viena dacă Hervé Chevillon accepta să-şi recunoască faptele. Bineînţeles că e întru totul lăudabil ca un profesor de economie să se conecteze la cel mai bun site de informaţie bursieră. Dar oare trebuie să ascundă originea surselor ? Nu, mai ales dacă este vorba despre Boursorama.com. Accesînd Boursorama.com., dispunem imediat de toate cotaţiile bursiere, de analizele de piaţă, recomandările celor mai buni specialişti şi de ultimele informaţii în domeniu. Totul este explicat, comentat etc.".
Acţiunea finală e şi ea foarte tranşantă : „Conectaţi-vă la primul sit gratuit de informaţii bursiere www...".

Întîmplări cu clienţi satisfăcuţi

Poate că vă gîndiţi : nu mă închipui spunînd ceva de acest fel în faţa comitetului meu director. Probabil că aşa şi este. Dar nu înseamnă totuşi că nu trebuie să relataţi deloc întîmplări.

Îmi amintesc de un studiu condus de noi într-o întreprindere ce tocmai optase pentru o nouă organizare. Am început prin prezentarea rezultatelor în faţa conducerii, cu cifre exacte, spunînd : „52%-48%. Nu e un rezultat de alegeri prezidenţiale, ci raportul dintre colaboratorii dvs. ce s-au manifestat împotriva sau favorabil noii organizări". Dintr-o dată ne aflam în miezul problemei. Trebuie să mă credeţi că, imediat după aceea, beneficiam de întreaga atenţie a comitetului director.

Pentru ca povestirile dvs. să fie o pîrghie utilă, fireşte că trebuie să le alegeţi în funcţie de intenţia şi de auditoriul dvs.

Umorul din exemplele precedente se potriveşte cu suportul – *Newbiz*, o revistă axată pe noua economie – şi, în consecinţă, cu publicul său, tînăr şi care acceptă cu plăcere ironia. Acesta va aprecia că i se face cu ochiul la prezentarea unei oferte care, de altfel, îl interesează.

Însă, indiferent de public şi îndeosebi dacă sînt implicaţi factori de decizie, un anumit tip de relatare se dovedeşte întotdeauna deosebit de eficient : dovada reuşitei.

Analizaţi, de pildă, emisiunile de teleshopping. Fiecare secvenţă publicitară, indiferent de produs, face sistematic „apel la martori".

Persoane care-l utilizează ori l-au utilizat vorbesc despre avantajele produsului respectiv. Prin împărtăşirea propriilor experienţe, ele întăresc afirmaţiile vînzătorului.

Pentru a cumpăra trebuie să ai încredere. Dacă cel care vinde poate demonstra că produsul, serviciul său – ideea, proiectul, metoda dvs... – asigură *realmente* beneficiul promis, acesta îşi măreşte considerabil şansele de a convinge. Cum o poate face mai bine dacă nu relatînd poveşti despre reuşită?

Amintiţi-vă, de exemplu, de IBM care cita cazul firmei Whirlpool. Trebuie să găsiţi şi să relataţi întîmplări despre clienţi satisfăcuţi; întîmplări în care alte persoane – de aceeaşi categorie cu cele cărora vă adresaţi, în situaţii similare cu ale lor – au folosit ceea ce le propuneţi şi au fost mulţumite. Iar acestea sînt referinţe. Toţi agenţii comerciali vă vor spune în ce măsură le sînt necesare pentru a vinde.

Încă un exemplu (greu de depăşit!).

> „Cei care ştiu foarte bine ce au de făcut cîştigă întotdeauna. Cîştigă prin creşterea veniturilor. Cîştigă prin procentul de satisfacere a clienţilor. Cîştigă inima acţionarilor lor."
> Ce deschidere! Nu doriţi oare să aflaţi mai mult: ce-i de făcut pentru a avea cîştig pe toate planurile? Ba da, nu-i aşa? Atunci să ascultăm:
> „Cel puţin aceasta este concluzia unui studiu independent despre societăţile care utilizează Siebel e-Business Applications, ce prezintă în medie o creştere de 21% a ratei de satisfacere a clienţilor, mărindu-şi veniturile cu 16% şi ameliorînd productivitatea personalului lor cu 21%!
> Iată ce ne ajută să înţelegem mai bine de ce, din ianuarie 1995 şi pînă în iulie 2000, întreprinderile care au investit masiv în Siebel e-Business Applications au anihilat indexul Standard & Poors 500 cu un incredibil 85%".
> Dacă promiteţi beneficii asemănătoare, vă facilitaţi serios vînzarea, nu-i aşa?

Capitolul 4

O „maşină de fabricat argumente"

A vinde înseamnă a satisface una sau mai multe dorinţe

Pentagonul dorinţelor

Beneficiul e cel care determină decizia.

„Vindeţi" doar cînd „cumpărătorul" dvs. e convins că ceea ce îi oferiţi este *bun pentru el*, cînd propunerea pe care i-o faceţi satisface una sau mai multe dintre *dorinţele* sale.

Cu siguranţă că lucrurile pe care ni le dorim sînt numeroase (tind spre infinit?). În viaţa profesională vom menţiona însă doar cinci, esenţiale şi suficiente pentru garantarea reuşitei. Interlocutorii dvs. sînt interesaţi, gata să vă urmeze, să acţioneze în sensul pe care îl recomandaţi, dacă le demonstraţi (QED) că procedînd astfel descoperă posibilităţi mai mari pentru ei:

- de a fi performanţi;
- de a cîştiga bani;
- de a se afla în siguranţă;
- de a fi recunoscuţi;
- de a simplifica.

Simbolizăm aceste dorinţe de bază prin pentagonul prezentat în figura 4.1.

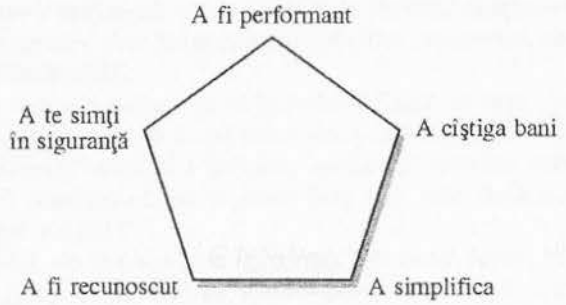


Figura 4.1

Să ilustrăm acum fiecare dintre aceste dorinţe printr-un mesaj publicitar.

A fi *performant*

„Recunoaştere vocală, grafică 3D, teleconferinţe pe PC. Acestea sînt noile tehnologii care vor face diferenţa între *cîştigători* şi ceilalţi. Noul procesor AMD Aphlon este *cel mai performant* procesor PC în momentul de faţă. Datorită lui veţi fi *stăpînul viitorului dvs.* [subl. n.]."

Competiţie, performanţă, rezultate, dominare, energie, capacitate, putere, dezvoltare, mai repede, mai puternic, mai departe!

Realitatea iniţiativei, ca şi imaginile propagate de ea – cele din sport, ale maşinilor, ale instrumentelor de control, ale puterii – se concentrează asupra următoarei evidenţe: necesitatea vitală de a fi performant.

Reuşiţi să influenţaţi, să vindeţi în momentul în care demonstraţi că aduceţi un plus de performanţă.

A cîştiga *bani*

Este consecinţa directă a performanţei, dovada şi condiţia reuşitei.

Vindeţi atunci cînd demonstraţi că oferta dvs. este mai convenabilă ca preţ – dacă este gratuită e şi mai bine – sau aduce un cîştig (trebuie arătat în ce măsură) ori ambele.

„Să aşteptaţi să se facă noapte pentru a telefona *mai ieftin* e ceva de necrezut. Tarif unic: 38 centime/minut. Pe viitor puteţi telefona *mai ieftin* 24 de ore din 24. Aşadar, pentru a putea telefona *mai ieftin* începeţi prin a suna chiar acum – apel *gratuit*" [pentru informare]. Aceasta este publicitatea la Tele2 a cărei semnătură întăreşte ideea: „De ce să continui să *plăteşti prea scump*?".

A te simţi în *siguranţă*

Titlu cu litere mari: „*Încredere*".
Subtitlu: „*Certitudinea* unei prezenţe *constante* lîngă dvs.".
Text: „Clienţii noştri au *garanţia că vor beneficia de asistenţa noastră fără întrerupere.* Ei îşi pot dezvolta întreprinderea absolut *liniştiţi*" (BMC Software).

Întreprinderea este supusă permanent riscului. De aici şi nevoia, puternică, de a se proteja, de a se pune cît mai sigur la adăpost de evenimente imprevizibile, de pierderi, de daune.

Vindeţi atunci cînd demonstraţi că puteţi garanta, asigura, proteja.

A fi *recunoscut*

„Pentru cei care s-au săturat să fie ca toţi ceilalţi. Banca BHE vă face o ofertă ieşită din comun: şi anume, *de a vă trata ca pe un client unic*."
Sau:
„Cu SFR, *nu veţi mai fi un simplu număr*".

Aici este vorba de a fi recunoscut aşa cum recunoaştem un prieten în mulţime, deci de a nu mai fi un oarecare, un anonim, pierdut în mulţime; de a fi important, de a avea o personalitate proprie, o identitate.

Vindeţi atunci cînd ceea ce oferiţi va sluji la a identifica mai bine, la a pune în valoare, la a face „clientul" dvs. unic.

Şi cînd ceea ce-i propuneţi e conceput special pentru el:

„Noutate la Carrefour: PC-ul *la comandă*.
Carrefour vă propune *să vă creeze propriul* calculator, potrivit *nevoilor dvs. Alegeţi* puterea procesorului *dvs.*, mărimea ecranului *dvs.* etc.".

A *simplifica*

Imagine foto: o palmă deschisă.
Text: „Vă este *de ajuns un singur* instrument pentru a dispune de toate serviciile Internet. Nu aveţi nevoie *nici măcar* de o mînă. *Un deget ajunge* pentru a instala şi configura Eye-box-ul. Eye-box-ul ştie să facă totul. Cu mult *mai simplu*".

Totul se complică. Nu folosim decît 10% din posibilităţile calculatorului: majoritatea celor care posedă un magnetoscop nu ştiu să programeze înregistrarea!

Vindeţi atunci cînd reuşiţi să le demonstraţi că produsul oferit ajută să se cîştige timp, funcţionează singur, evită necazurile, este simplu de instalat, nu necesită nici un fel de întreţinere, se deprinde pe loc şi fără efort...

Răspundeţi mai multor dorinţe

Exemplele precedente urmăresc să „acroşeze" o singură dorinţă.

Deseori este indicat să se combine două sau trei, dar nu mai multe, din cauza riscului de a bruia mesajul şi de a atenua impactul.

Pentru a evita acest lucru, este mai bine să apară una dintre dorinţe în poziţie *principală*, iar cealaltă sau celelalte două, în poziţie *secundară*.

Exemple:

• „Cu Direct Finances ordinele dvs. de bursă sînt executate *mai repede*, *mai bine* şi *mult mai ieftin*.
Mai repede: ordinele dvs. ajung pe piaţă în trei secunde.
Mai bine: pe ecranul dvs. apare esenţialul informaţiilor financiare din lume."
În poziţie principală: a fi performant.
„*Mai ieftin*: de trei, patru ori mai puţin ca la bănci."
În poziţie secundară: a cîştiga bani.

• „*Siguranţă*: *cheia* Neteconomiei.
Neteconomia impune, în materie de *siguranţă*, opţiuni tehnico-strategice. [...] Beneficiaţi de o infrastructură de reţea globală *simplu* de administrat, *fiabilă* şi *securizată*." (Novell)
În poziţie principală: siguranţă, fiabilă, securizată.
În poziţie secundară: simplu.

• Imagine foto: un bărbat întins sub un copac, cu mîinile încrucişate pe abdomen, pălăria acoperindu-i faţa.
Text: „*Fiabilitate, preţ, performanţe*".
Profitaţi de un important moment de *calm* (Fujitsu-Siemens).
În poziţie principală: a fi în siguranţă – fiabilitate, calm, subliniate cu ajutorul imaginii.
În poziţie secundară: a cîştiga bani – preţ –, a fi performant.

Argumentele dvs.: răspunsuri la dorinţele auditoriului

„Maşina dvs. de fabricat argumente" are drept componente dorinţele auditoriului. Avantajele vizate de el vă oferă cheia acordului său. Or, aceste avantaje sînt dorinţe satisfăcute.

În momentul cînd aţi pus la punct QED-ul, şi apoi scenariul, este de ajuns să vă studiaţi bine proiectul – ceea ce urmează să „vindeţi" – pentru a da cele mai sigure, mai grăitoare şi mai verificate răspunsuri, la următorul *chestionar* sistematic.

Dorinţa	*Proiectul* dvs.	*Auditoriul* dvs.
1. A fi *performant*	Capacităţile, performanţele, rezultatele lui, calitatea, reuşita acestuia în trecut...	Cu ce contribuiţi la reuşita, la performanţele, la rezultatele acestuia? Cum îi asiguraţi îmbunătăţirea competenţelor, creşterea controlului, avansul asupra concurenţilor?...
2. A cîştiga *bani*	Aspectele financiare favorabile: preţ, dividende, condiţii de plată; ce este oferit, gratuit, rambursat...	În ce fel îl ajutaţi să cîştige bani: pe termen scurt datorită preţului sau pe termen lung datorită costului de utilizare? Ce avantaje ce se vor traduce prin profituri financiare îi aduceţi?...
3. A te simţi în *siguranţă*	Caracteristicile sale din punct de vedere al preîntîmpinării riscurilor, al securităţii; garanţiile oferite; dovezile rezultatelor promise...	În ce fel îl puneţi la adăpost, acum şi mai tîrziu, de riscuri, de neprevăzut, de inconveniente?...
4. A fi *recunoscut*	Ce îl deosebeşte de celelalte, în ce fel este original, nou, neaşteptat? Flexibilitatea, posibilitatea de a alege...?	În ce fel îi permiteţi să se distingă? Ce anume aduceţi făcut special pentru el, pe măsura lui? Ce oferiţi ca libertate de alegere, de acţiune?...
5. A *simplifica*	Caracteristicile care demonstrează că e uşor de utilizat, simplu de întreţinut şi că se deprinde repede...	În ce fel îl ajutaţi să cîştige timp, să aibă mai puţine griji, mai multă uşurinţă în folosire, fără complicaţii?...

Iată şi cîteva observaţii cu privire la acest tabel :

- Fiecare enumerare se încheie prin puncte de suspensie : ea este informativă, şi nu limitativă.
- Elementele care alcătuiesc proiectul (coloana din mijloc) nu au valoare decît dacă oferă ocazia unor *avantaje* pentru auditoriul dvs. (coloana din dreapta).
- Uneori (chiar adesea ?), beneficiile propuse de dvs. se referă mai mult la întreprindere, la serviciu, decît la persoanele cărora vă adresaţi şi pe care doriţi să le determinaţi să acţioneze. În acest caz, căutaţi şi arătaţi şi avantajele *lor* (dacă acestea sînt reale : să nu le inventaţi).
- Dacă nu găsiţi beneficii directe, imediate, menţionaţi un profit pe termen lung : imagine, păstrarea serviciului, mai multă experienţă...

Un exemplu de argumentare : instaurarea managementului prin obiective

Să presupunem că sînteţi şef de departament într-o întreprindere. Conducerea decide să pună în practică managementul prin obiective. Să rezumăm : pe viitor, vă veţi stabili împreună cu echipa obiectivele colective majore pentru anul în curs. Apoi, veţi încheia un contract privind rezultatele cu fiecare colaborator. Contractul defineşte cu precizie contribuţia colaboratorului la obiectivele colective, rezultatele pe care trebuie să le obţină în postul ocupat şi în ce condiţii : performanţă, cost, termen, mijloace. La sfîrşitul anului, aprecierea rezultatelor se face prin raportare la obiectivele propuse. În urma acestei analize, managerul şi colaboratorul său stabilesc împreună ce este de făcut pentru a acţiona, pentru a creşte performanţele echipei şi ale fiecărui membru în parte.

Urmează să le prezentaţi noua metodă colaboratorilor dvs.

Pentru a vă pregăti, căutaţi beneficiile aduse de acest demers echipei pe care o conduceţi şi fiecărui membru al ei. Utilizaţi „chestionarul dorinţelor".

Beneficiile managementului prin obiective

A fi performant

- *Pentru echipă*

> „Pentru noi, a reuşi înseamnă să obţinem rezultate care aduc o valoare adăugată. Realizăm deja acest lucru. Vom proceda cu atît mai bine cu cît aceste rezultate vor fi mai clar definite între noi la începutul anului, ierarhizate, iar apoi cuantificate în contracte încheiate între mine şi fiecare dintre dvs."

- *Pentru dvs. (fiecare colaborator)*

> „Ştiţi cu exactitate care sînt priorităţile, prin urmare şi în ce direcţie să vă concentraţi energia. Am stabilit împreună mijloacele necesare. Acest lucru vă va ajuta să vă lansaţi în acţiune, să vă orientaţi opţiunile, să vă clarificaţi deciziile. Cînd ştiţi cu precizie ce vreţi vă măriţi încă de la început şansele de reuşită."

A cîştiga bani

- *Pentru echipă*

> „Aceasta este o consecinţă a performanţei. Creştem calitatea, eliminăm întîrzierile, asigurăm clienţilor noştri cel mai bun serviciu, productivitatea noastră este în continuă creştere, rentabilitatea de asemenea. Ne dezvoltăm resursele financiare."

- *Pentru dvs.*

> „Contribuţia dvs. – rezultatele pe care le obţineţi – vă determină retribuţia : remunerare, desigur, precum şi alte beneficii ; îndeosebi perspective de dezvoltare. Aşadar este nevoie de mai multă exigenţă. Toţi cei care-şi ating sau depăşesc obiectivele au şanse de avansare."

A te simţi în siguranţă

- *Pentru echipă*

> „Rezultatele bune fundamentează perenitatea activităţii noastre. Ele permit chiar dezvoltarea acesteia : reprezintă cea mai bună garanţie pentru viitor."

- *Pentru dvs.*

„Încheiem un contract. Fiecare dintre noi este implicat. Dvs. aduceţi rezultate ; eu vă procur mijloacele. Claritatea în relaţiile dintre noi, apoi în urmărirea progresului înregistrat de dvs. de-a lungul întregului an, exclude arbitrarul în aprecierea finală."

A fi recunoscut

- *Pentru echipă*

„Prin obţinerea unor rezultate bune, ne consolidăm imaginea în faţa clienţilor interni şi externi şi a conducerii. Acest lucru concretizează valoarea noastră adăugată în întreprindere."

- *Pentru dvs.*

„Fiecărui membru din echipă îi sînt fixate doar obiectivele care sînt în concordanţă cu activitatea desfăşurată. Acest lucru vă sporeşte autonomia : noi încheiem un contract care conţine rezultatele şi modalităţile, apoi e rîndul vostru să duceţi treaba la bun sfîrşit (cu ajutorul meu atît de necesar). În ce priveşte viitorul vostru, rezultatele obţinute în fiecare an constituie «unităţi de valoare». Iar la întîlnirea anuală vom lansa acţiuni concrete pentru dezvoltarea dvs. profesională."

A simplifica

- *Pentru echipă*

„Ne obligăm să extragem esenţialul, să evidenţiem, încă de la începutul anului, cele patru sau cinci rezultate importante preconizate. Această activitate colectivă reprezintă o investiţie : drept urmare, parcursul este marcat, iar punctul de sosire, bine reperat. Astfel cîştigăm în claritate şi în simplitate."

- *Pentru dvs.*

„Nu e deloc complicat. Obiectivele voastre încap pe o pagină. Le redactăm împreună într-un limbaj simplu şi concret. Facem bilanţul la intervalele prevăzute. Este cheia reuşitei dvs. Simplu şi eficient."

După cum vedeţi, dispuneţi acum de numeroase „atuuri" pentru viitoarea dvs. intervenţie.

Mai rămîne să vă alegeţi QED-ul. Adică, să reţineţi dintre diferitele avantaje, pe cel sau pe cele care, după opinia dvs., vor avea cel mai mare impact asupra colaboratorilor.

Vă propunem în continuare clasamentul nostru, ierarhizat, în ordine descrescătoare, al interesului pentru echipă şi pentru fiecare :

Pentru echipă	Pentru fiecare
• Să fie performantă	• Să fie recunoscut
• Să cîştige bani	• Să fie performant
• Să se simtă în siguranţă	• Să cîştige bani
• Să fie recunoscută	• Să se simtă în siguranţă
• Să simplifice	• Să simplifice

Cele două clasamente sînt asemănătoare. Le diferenţiază doar faptul că avantajul de „a fi recunoscut" este cel mai important în cazul persoanelor, datorită contractului care le stabileşte contribuţia. Fiecare îşi semnează contractul, aşa cum va semna şi rezultatele sale.

În cazul echipei, trebuie menţionate primele trei beneficii, care, de altfel, sînt interdependente : performanţă, bani şi siguranţă = viitor. Păstraţi-le pe ultimele două de rezervă, în cazul în care vor fi abordate în discuţii.

În ce priveşte colaboratorii, mizaţi pe primele două „să fie recunoscut"/„să fie performant". Păstraţi drept rezervă celelalte puncte. Faptul că, pe viitor, reuşita fiecăruia este clar identificată şi recunoscută constituie, într-adevăr, un avantaj important al demersului (pentru cei care reuşesc !).

Anticiparea obiecţiilor

Urmează să abordăm un alt moment al pregătirii dvs. : anticiparea *obiecţiilor* şi a răspunsurilor pe care le veţi da.

Să facem un exerciţiu pornind de la acelaşi exemplu.

A fi recunoscut

- *Obiecţie*

„E foarte bine pentru cei ce vor obţine rezultate (să presupunem că vor fi şi din punct de vedere financiar). În ce-i priveşte pe ceilalţi însă «nota proastă» le va rămîne la dosar, chiar şi atunci cînd nu au meritat-o neapărat, din cauze neprevăzute, din lipsă de resurse etc."

- *Răspunsuri posibile*

„Să discutăm, în primul rînd, despre merite. Vom stabili împreună obiectivele şi posibilităţile voastre. Pe tot parcursul anului, vom urmări îndeaproape progresul pe care-l înregistraţi. Dacă însă intervin dificultăţi neprevăzute importante sau dacă n-au fost alocate mijloacele necesare, acest lucru va fi cu siguranţă luat în consideraţie la evaluarea finală. Demersul acesta ne permite mai multă transparenţă şi mai puţin arbitrar.
Iar acum, despre «nota proastă». Dacă rezultatul este în mod evident inferior obiectivului, acest lucru va fi arătat negru pe alb. Tot împreună vom decide şi ce măsuri imediate trebuie întreprinse pentru ca cel mai apropiat rezultat să fie bun. Este în interesul nostru comun."

A cîştiga bani

- *Obiecţie*

„Cel care va înregistra rezultate şi nu va obţine decît o majorare nesemnificativă nu va mai fi motivat."

- *Răspuns posibil*

„Nu pot să garantez dinainte nivelul creşterilor salariale. Pot garanta, în schimb, că rezultatele vor fi în mod sigur primele pe listă şi că le voi susţine personal."

A te simţi în siguranţă

- *Obiecţie*

„Dacă i se pune cuiva gînd rău, se va găsi întotdeauna modalitatea de a demonstra că nu şi-a atins obiectivele întru totul."

- *Răspuns posibil*

„Contractul stabileşte clar care sînt aşteptările în ce vă priveşte. Nu trebuie să realizaţi mai puţin, iar pe de altă parte, nici eu nu voi pretinde mai mult. Contractul exclude arbitrarul. Într-adevăr o regulă constrînge, dar în acelaşi timp şi protejează prin limitarea exigenţelor."

A fi performant

- *Obiecţie*

„Se pune prea mult accentul pe performanţa individuală, în vreme ce reuşita depinde întotdeauna de colectiv."

- *Răspuns posibil*

„E adevărat, reuşita este colectivă... şi individuală. Este absolut necesar ca fiecare să-şi respecte angajamentele pentru ca şi echipa să poată face acelaşi lucru. De altfel, am mai spus-o, înainte de a încheia contractele individuale, stabilim împreună obiectivele echipei. De-a lungul anului, vom urmări, în echipă, progresele fiecăruia."

A simplifica

- *Obiecţie*

„Alte dosare, alte hîrtii, şedinţe... Încă o chichiţă a tehnocraţilor..."

- *Răspuns posibil*

„E drept, ar putea deveni complicat şi tehnocratic. În ce mă priveşte, nu asta intenţionez. Vom opta pentru simplitate şi ne vom limita la esenţial. Această metodă ne va determina cu siguranţă să ne concentrăm asupra esenţialului."

Iată că dispuneţi acum de răspunsuri la principalele obiecţii ce ar putea apărea. Gîndiţi-vă şi la altele şi trataţi-le în aceeaşi manieră: *faceţi în aşa fel încît răspunsul dvs. să conţină un avantaj pentru cei ce vă ascultă*, legat de una dintre dorinţele de bază.

Alegerea cuvintelor

Cuvinte-valoare repetate

O dată pregătite argumentele, urmează să alegeţi *cuvintele* care să le ilustreze în modul cel mai izbitor cu putinţă şi care să vă pună cît mai bine în valoare propunerea. De aceea, le denumim cuvinte-valoare.

Acestea trebuie alese cu grijă, deoarece le veţi repeta adesea, pentru a vă fixa mesajul. Atît de-a lungul expunerii, cît şi în timpul discuţiilor. De aici rezultă şi importanţa cuvintelor-cheie.

Exemplu:

„Volvo S80 este ultima moştenitoare a politicii firmei Volvo în materie de siguranţă. Ea posedă... [lista cu diferite accesorii], precum şi toate echipamentele de siguranţă apărute în cei 72 de ani de experienţă. Ceea ce o face

să fie una dintre cele mai sigure maşini din lume. [...] Ea vă protejează în acelaşi timp şi de plictiseala drumului. De aici şi pînă la a crede că vă protejează de orice, nu mai e decît un pas. Totuşi, este de datoria noastră să vă avertizăm că nu asigură nici o protecţie împotriva păsărilor nedelicate." În imagine, un pescăruş care îşi ia zborul, lăsînd un găinaţ pe capota strălucitoare a maşinii.

Care sînt aici cuvintele-valoare?

„Siguranţă" sau „sigure" – de trei ori; „protejează" sau „protecţie" – tot de trei ori. E greu să rezişti unui astfel de argument.

Alt exemplu:

„Iunie 1999. Nr. 1. Cel mai bun sit de Bursă francez.
August 1999. Nr. 1. Cel mai bun sit de Bursă european.
Septembrie 1999. Nr. 1. Cel mai bun conţinut dintre toate siturile franceze.
Cine pretinde mai mult?" (Consors)

Cuvintele-valoare: „nr. 1", „cel mai bun" şi „sit" sînt repetate de cîte trei ori fiecare, în fraze scurte, fără verb, unde ies cu atît mai mult în relief.

Variantă:

„Aveţi reputaţia de a fi rapid? Perfect: imprimanta Epson Stylus Color 900 este probabil cea mai rapidă imprimantă din lume, cu o viteză de 30.000 de picături pe secundă. [...] Ea poate scoate picături de cerneală de mărime variabilă, între 3 şi 42 picolitri. [...] Extrem de performantă în ce priveşte textul (pînă la 12 pagini pe minut), este şi foarte uşor de folosit pentru imagini (doar 35 de secunde pentru o imagine de 10 x 15). [...] Singura problemă posibilă: sînteţi capabil să suportaţi cadenţa?"

Aici nu mai sînt cuvintele cele care punctează textul, ci, de această dată, cifrele, care ritmează performanţele: 30.000 de picături pe secundă, 12 pagini pe minut, picături între 3 şi 42 de unităţi, în doar 35 de secunde, un palmares de recorduri. Ideea de bază de viteză ce asigură eficienţa (cea mai rapidă din lume) este susţinută prin acest procedeu pînă la provocarea finală: sînteţi pregătit să ţineţi cadenţa?

Un ultim exemplu:

„Trei ani de întreţinere, garanţie şi asistenţă gratuite.
Contractul 3x3 Land Rover este gratuit şi vă oferă 3 ani de întreţinere sau 60.000 de km, 3 ani de garanţie sau 100.000 de km şi 3 ani de asistenţă pentru toate tipurile de maşini Land Rover noi, comercializate în Franţa.

Prestările de întreţinere cuprind operaţiile de golire, de întreţinere şi de control. Garanţia include şi înlocuirea pieselor mecanice şi electrice. Asistenţa este asigurată şi în cazul penelor mecanice sau electrice care au drept rezultat imobilizarea vehicolului. Serviciile de asistenţă şi garanţia sînt prelungiri cu doi ani ale garanţiei prevăzute de constructor. Cereţi dealerului dvs. informaţiile necesare cu privire la condiţiile generale ale contractului 3x3 Land Rover."

Cuvintele-valoare: „Contract 3x3 Land Rover, 3 ani – întreţinere, garanţie şi asistenţă gratuite" rezumă QED-ul.

Observăm că acest text, în întregime tehnic, care nu face nici o referire la relaţia cu cititorul (fără cuvinte precum „dvs." sau „noi") este totuşi clar şi frapant: prin frazele scurte, termenii simpli şi concreţi şi, bineînţeles, acumularea de cuvinte-valoare.

Ni se propune un adevărat contract, unde oferta este specificată cu grijă. Acesta ne trezeşte interesul şi ne inspiră încredere.

Alegeţi aşadar cuvintele-valoare în funcţie de QED-ul dvs. şi repetaţi-le pe parcursul prezentării.

Repetiţia le *fixează* în mintea auditoriului.

Cuvintele care asigură succesul vînzărilor

Bineînţeles, pentru a vă alege cuvintele-valoare cele mai potrivite, utilizaţi „pentagonul dorinţelor". El vă „şopteşte" cuvintele care asigură succesul în vînzări!

- *A fi performant*

„Competitiv", „eficient", „a cîştiga", „lider", „numărul 1", „puternic", „primul", „rapid", „rezultate", „a reuşi", „solid"...

- *A cîştiga bani*

„Cadou", „economie", „gratuit", „deducere", „ofertă", „a investi", „ieftin", „mai ieftin", „reducere"...

- *A fi recunoscut*

„La alegerea voastră", „liber", „mobil", „personalizat", „calitate", „fără angajament", „pe măsură", „valoare", „dvs.", „specificul dvs.", „dacă îl doriţi"...

- *A te simţi în siguranţă*

„La adăpost", „asigurare", „încredere", „garantat", „protecţie", „dovedit", „fără risc", „siguranţă", „sigur", „calm"...

- *A simplifica*

„Confort", „comod", „de prima dată", „uşor", „pe loc", „simplu", „fără efort", „fără grijă", „liniştit"...

Capitolul 5

QED-ul

Sînteţi unul dintre coproprietarii unui atelier de arhitectură, care s-a extins în ultimii ani : acum cuprinde paisprezece salariaţi.
La una dintre şedinţele de conducere, susţineţi în faţa colegilor dvs. această prezentare :
„Noi facem în fiecare lună paisprezece state de plată. În plus, lunar, mai trebuie să înaintăm şi declaraţiile către toate organismele sociale, asigurarea de sănătate, casa de pensii, societatea de ajutor reciproc... Mai multe declaraţii periodice – şi nu mai ştiu cîte altele, dar vă voi scuti de detalii. O funcţionară administrativă consumă, ca să nu spun iroseşte, pentru asta, zeci de ore în fiecare lună. Ştiţi cît ne costă un stat de plată, un simplu stat de plată ? Am făcut calculul : 420 de Euro pe an la un salariat. Înmulţiţi cu 14 şi obţineţi 5.880 de Euro ! În fiecare an !
De aceea, vă propun – vă recomand chiar – un mijloc mai simplu şi mai comod pentru a ne scăpa de această grijă, de această pierdere de timp şi de bani, pentru ceva necesar, negreşit, dar care nu ne aduce nici un venit. E de ajuns să încredinţăm întocmirea declaraţiilor sociale şi de plată unei firme specializate. Aceasta se ocupă de absolut totul şi garantează respectarea termenelor : noi nu vom fi niciodată în întîrziere şi nici nu vom plăti penalităţi. Orele consacrate muncii administrative pot fi folosite pentru activităţi productive. Realizăm astfel şi economii, calculate, demonstrate : un stat de plată va costa 213 de Euro pe an de salariat. Cîştigul nostru anual nu mai puţin de 2.885 de Euro. Raportat la situaţia actuală, mai mult de 50% !
După cum observaţi, am făcut un studiu preliminar rapid. Cu acordul dvs. îl voi continua, voi cere devize şi voi prezenta un dosar complet în cincisprezece zile. OK ? ".

Scenariul ? Problemă/Soluţie, bineînţeles.
QED-ul ?

Avantaje : termene garantate,
↓ muncă administrativă mai productivă,
un mijloc de a face economii (50% +).
Acţiune : finală - lăsăm problema plăţilor pe seama unui cabinet specializat ;
imediată - întocmirea de devize în cincisprezece zile.

QED-ul prezentării dvs. este :

Avantajele pe care le poate obţine auditoriul dacă este de acord cu propunerea dvs.

+

Acţiunea pe care intenţionaţi să o derulaţi şi *primul pas*.

Beneficiile

Beneficiul reprezintă o binefacere : ceea ce face bine ! Iată şi cheia care face posibile încrederea, luarea unei decizii, acordul asistenţei dvs.

Să nu uităm că acesta se demonstrează întotdeauna în doi timpi : *tensiune* (problemă, dorinţă)/*destindere* (soluţie, satisfacţie). El decurge din această dialectică, pînă la a se impune de la sine.

În exemplul nostru, ceea ce se vede imediat este acumularea de probleme, de inconveniente : „în *fiecare* lună... în *plus*, *fiecare* trimestru... *toate* organismele... (urmează o *enumerare* plictisitoare), *mai mult*... şi nu *mai* ştiu cîte altele, vă voi *scuti de detalii*".

Apoi, o mulţime de cifre : „*zeci* de ore în *fiecare* lună... *420 de Euro... înmulţiţi cu 14 = 5.880 Euro. În fiecare* an ! ".

Asta da tensiune !

În acel moment intervine destinderea. Cuvintele devin prietenoase, protectoare, binevoitoare, benefice : „*simplu* şi *comod*, *să scăpăm de* această grijă, de această pierdere fără compensaţii... E *de ajuns*... Ei *iau totul asupra lor*, *garantează*... *niciodată* cu întîrziere... *Recuperăm*... pentru activităţi *mai productive*... *un mijloc de a face economii*... un *cîştig* anual..." (în cifre, ca valoare absolută şi ca procentaj).

Iar cîştigul - siguranţă, uşurinţă, economie - este pentru *noi* : cuvîntul „noi", „ne" şi „nostru" apar de şase ori în treizeci de secunde.

Beneficiul, care însoţeşte destinderea, este cu atît mai important, el convinge cu atît mai mult, cu cît tensiunea a fost mai mare. Puterea contrastului acţionează aici din plin.

Acţiunea

Totuşi, afacerea n-a fost încă încheiată. În cazul dvs. este vorba de *a vinde*, ceea ce înseamnă *acţiune*.

Rezultatul urmărit de dvs. - care va reprezenta criteriul reuşitei - NU constă în trezirea interesului auditoriului, nici în captivarea, cucerirea, convingerea sau motivarea acestuia ; NU constă în dobîndirea certitudinii că un birou specializat în plăţi este o adevărată binefacere pentru IMM-uri ca a voastră şi că vă mulţumeşte călduros că l-aţi descoperit...

NU, nu e NIMIC din toate acestea (deşi condiţiile pot fi necesare, ele nu sînt de ajuns).

REZULTATUL pe care-l urmăriţi, pe care trebuie să-l obţineţi, este...

Care este ?

(Răspunsul dvs. :

.....)

Bravo ! Aţi cîştigat !

Aveţi un rezultat, o reuşită, atunci cînd asociaţii, convinşi de dvs., *încheie un contract de prestări servicii pentru plăţi* cu biroul pe care l-aţi ales pentru că vă oferă calitate la cel mai bun preţ. Adică o ACŢIUNE.

Contractul nu va fi totuşi încheiat acum, la sfîrşitul prezentării, şi nici chiar după discuţiile ce vor urma. Avem de-a face cu un caz clasic.

De aceea este atît de important să iniţiaţi *imediat* un început de acţiune, un prim pas, un punct de plecare a executării.

În caz contrar, în ce constă riscul ? Aţi obţinut o aprobare, un acord *de principiu*. Şi aţi putea rămîne doar cu asta. Iar alte o mie de probleme anihilează imediat, ca o maree în creştere, această pseudodecizie. Timpul trece. Şi nu se întîmplă nimic. Un efort inutil. Acţiunea nu va avea loc niciodată sau este reluată de la zero. (V-am stîrnit unele amintiri neplăcute ?)

În cazul nostru, arhitectul este mai bine informat. El recomandă o acţiune clară: încredinţarea plăţilor unui birou specializat. Şi nu se mulţumeşte numai cu atît.

A acţionat deja prin întocmirea studiului preliminar ce-i permite azi să-şi facă demonstraţia.

Propune chiar să continue cu următoarea acţiune: să adune devizele şi să le prezinte în cincisprezece zile. „OK?". conchide el. Cine-l va refuza?

Lui îi rămîne să organizeze şi să ducă la bun sfîrşit al doilea pas, după noua prezentare, în privinţa devizelor: fără doar şi poate decizia de alegere şi de contactare a biroului respectiv. Urmează, pentru a încheia definitiv acţiunea, semnarea contractului.

De data aceasta, rezultatul va fi cel aşteptat. Misiune îndeplinită.

Să nu uităm un amănunt interesant: doar în acest moment, şi niciodată înainte, avantajele dorite devin reale...

Capitolul 6

Itinerarul dumneavoastră sau numărătoarea inversă

Trasăm în continuare itinerarul în direcţia puterii de a convinge: de la punctul de plecare al expunerii şi pînă la acţiunea pe care o aveţi în vedere.

Itinerarul urmează să-l stabiliţi *începînd cu sfîrşitul*, prin sosire: *rezultatul* pe care doriţi să-l obţineţi.

Un itinerar în patru timpi

Timpul 1

Figura 6.1

„Am reuşit": pentru a vă aminti că acesta va fi criteriul dvs. de succes, singurul.

Aţi reuşit dacă, în urma intervenţiei dvs., interlocutorii, convinşi, încep să facă... ce?

Pun în practică metoda propusă de dvs., vă alocă un buget, îndeplinesc o misiune... *acţionează.*

Ţineţi minte : nu e de ajuns să le treziţi interesul, să-i sensibilizaţi, să-i informaţi (acestea sînt mijloace, nu scopuri), ci să-i şi determinaţi să acţioneze.

Adesea vor exista aici mai multe faze succesive, mai multe jaloane. După *fiecare* etapă însă – şi mai ales dacă sînt numeroase, eşalonate în timp – trebuie *să obţineţi o acţiune.* Încă de la primul pas, un început de îndeplinire. Apoi următorul. Şi încă unul. Pînă la acţiunea finală.

Timpul 2

Interlocutorii dvs. sînt liberi. E un postulat. Altfel n-ar mai trebui să-i convingeţi.

Ei sînt liberi să acţioneze... sau nu – ori pe jumătate sau diferit – în sensul pe care-l indicaţi. Dacă n-ar fi aşa, n-aţi mai fi pe punctul de „a vinde", ci aţi da pur şi simplu o dispoziţie care trebuie executată (în principiu).

Fie sînt complet liberi, fiind vorba de cei din conducere sau de persoane asupra cărora nu aveţi nici o autoritate.

Fie ceea ce urmează să vindeţi e deja hotărît, se impune, iar dvs. prezentaţi produsul echipei, colaboratorilor. Aceştia îşi păstrează totuşi o marjă de libertate, cu atît mai mare cu cît munca lor e mai calificată şi autonomă. Ei vor acţiona, punînd cu adevărat suflet, lucrînd „ca pentru ei", ca şi cum ar fi fost pe cont propriu, dacă – şi numai dacă – i-aţi convins.

Adică, dacă recunosc în ceea ce le propuneţi *interesul* propriu. Dacă le-aţi demonstrat (QED) că ceea ce le cereţi să facă e *bun pentru ei* (beneficiu).

Itinerarul începe să prindă contur :

Figura 6.2

Cel de-al doilea timp al itinerarului constă aşadar în a alege avantajele pe care urmează să le pună în valoare. Avantaje reale, tangibile, demonstrabile, care îi privesc realmente. Am văzut deja în capitolul precedent cum anume trebuie procedat.

Timpul 3

Sînteţi totuşi conştient că interesul, că percepţia unui avantaj nu sînt de ajuns, fiindcă interesul scade, iar imaginea se estompează.

E nevoie să declanşaţi neîntîrziat acţiunea. Să efectuaţi un prim pas.

Acest prim pas, ce angajează acţiunea şi fără de care ea se întrerupe de îndată, îl veţi anticipa cu grijă, pentru a-l depăşi şi a ajunge, mai tîrziu, la rezultatul final.

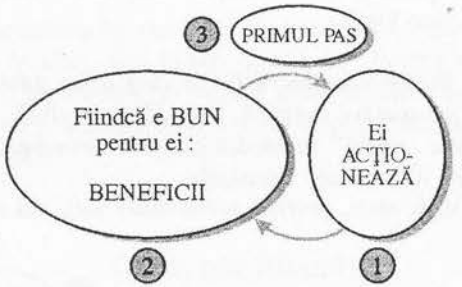


Figura 6.3

Ansamblul acestor trei timpi constituie QED-ul :

Acţiunea finală
+
beneficiile
acestei acţiuni pentru auditoriul dvs.
+
primul pas
al acţiunii.

Dvs. vă alegeţi încă de la început QED-ul, îl alcătuiţi cu grijă, îl verificaţi. Fiindcă acesta va reprezenta, pe calea reuşitei dvs., ideea conducătoare, Nordul, steaua călăuzitoare :

- *înainte* de întîlnire, el vă va determina întreaga strategie, argumentele şi scenariul ;
- *în timpul* întîlnirii, atît în primul său moment, expunerea, cît şi în timpul discuţiilor, QED-ul vă ghidează spusele, răspunsurile la întrebări şi obiecţii ; în fine, e de la sine înţeles că îl veţi relua la închiderea circuitului ;
- *după* întîlnire, doar el vă permite să verificaţi dacă, în cele din urmă, rezultatul urmărit este atins.

Din aceste motive, aveţi nevoie de un QED solid şi limpede.

Timpul 4

Urmează să vă alcătuiţi demonstraţia : cea care tinde, evident, către acest QED, în mod logic !

În ce fel ?

- Alegeţi, *dintre toate lucrurile pe care le-aţi putea spune* despre obiectul prezentării (tehnică, metodă, procedură...), doar pe cele care îi vor „vorbi" în modul cel mai convingător auditoriului dvs., care îi dovedesc avantajele.
- Organizaţi-le apoi, potrivit *scenariului* ales, cel mai promiţător.

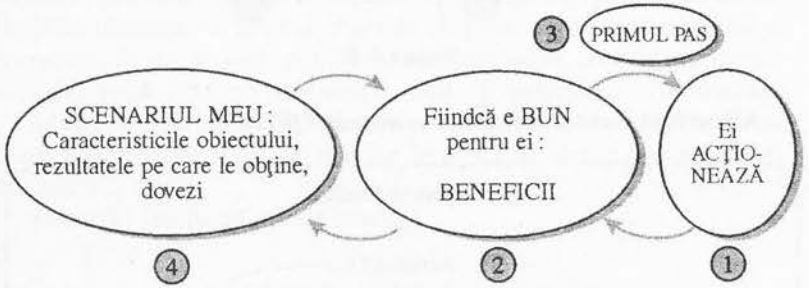


Figura 6.4

Este de la sine înţeles că trebuie să aveţi o *cunoaştere de ansamblu* a obiectului prezentat. Condiţia aceasta este indispensabilă din cel puţin trei motive :

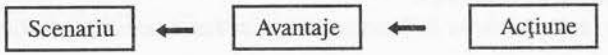
- aveţi încredere în dvs. fiindcă ştiţi despre ce vorbiţi. Autoritatea, afirmarea sînt percepute de auditoriu, reprezentînd condiţia primordială a reuşitei. Nu vă lăsaţi niciodată tentaţi sau convinşi să prezentaţi un subiect insuficient cunoscut ;
- doar dacă dispuneţi de o *rezervă* de cunoştinţe, de informaţii, de experienţă cu privire la o problemă, puteţi face realmente o *triere* a lor – cea mai judicioasă – pentru a convinge acea asistenţă, şi nu alta. Dimpotrivă, o cunoaştere parţială a problemei duce la o prezentare stereotipă, mai incompletă şi mai puţin adaptată, deci mai nereuşită ;
- în fine, în cadrul discuţiilor, veţi răspunde la întrebări şi, îndeosebi, la obiecţii, uneori neprevăzute, cu atît mai bine, cu atît mai uşor şi mai convingător, cu cît vă cunoaşteţi subiectul în întregime.

Totuşi, cunoaşterea în ansamblu nu e decît o magazie, un rezervor de fapte care, în sine, sînt lipsite de *interes*. Pentru auditoriul dvs., interesul nu e o certitudine, ci trebuie creat de dvs. *Dvs.* urmează să-l faceţi să ţîşnească din scenariu – cum ţîşneşte scînteia la contactul dintre doi electrozi !

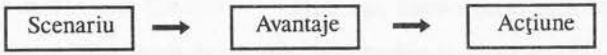
Un dublu itinerar

Itinerarul pe care l-am descris, trebuie parcurs de două ori, mai întîi într-un sens, apoi în celălalt.

Cînd vă pregătiţi prezentarea, porniţi de la acţiunea urmărită pentru a vă îndrepta spre scenariu :



Prezentarea dvs. în faţa asistenţei urmează sensul invers :



De exemplu, iată ce scria un copil într-o compunere : „vaca are patru picioare care coboară pînă la pămînt".

Adesea expunerile conţin idei care „coboară" pînă la ultima frază.

Trebuie să evitaţi acest impas. Construindu-vă astfel prezentarea, veţi şti, încă de la primul cuvînt, şi nu veţi pierde niciodată din vedere, de-a lungul întregii expuneri, unde doriţi *să ajungeţi*. Iar ceea ce intenţionaţi e limpede: cei ce vă ascultă să îndeplinească ce le propuneţi. Fiindcă au un profit.

Pentru dvs. asta se numeşte a reuşi.

Poziţia de pornire a auditoriului

Întreaga dvs. demonstraţie se adresează auditoriului: ea tinde să-i dovedească ce beneficii i se propun.

Este obligatoriu deci să vă cunoaşteţi auditoriul; cu cît vă este mai familiar, cu atît veţi şti să puneţi mai bine în evidenţă ce este posibil să-l intereseze, să-l seducă sau să-l atragă.

Dacă nu-l cunoaşteţi, informaţi-vă cît mai bine de la cei care sînt la curent (fără să credeţi totuşi tot ceea ce vi se spune!). În cazul în care aveţi dubii, pregătiţi-vă pentru ce e mai rău. Fiţi mereu deschis, gata să vă schimbaţi strategia cu ocazia întîlnirii şi, mai ales, a discuţiilor de după expunere.

Însăşi intervenţia dvs. este un itinerar. La sosire, doriţi să obţineţi încrederea şi acţiunea. Dar, care e punctul de pornire? În ce constă *poziţia actuală* a viitorului auditoriu?

Trebuie să o luaţi în considerare în funcţie de următoarele patru dimensiuni: cunoaşterea, interesul, siguranţa, acordul. La care se adaugă, drept puncte de reper, cele două extreme posibile (vezi textul din chenarul următor).

În ce sens vă va influenţa oare parcursul această poziţie iniţială?

Cunoaşterea subiectului

• *Dacă este insuficientă sau nulă*

- Veţi acorda neapărat mai mult timp pentru prezentarea şi explicarea lucrurilor elementare, dar necesare pentru înţelegere. Faceţi aşadar o selecţie mai riguroasă a datelor ce urmează a fi expuse: ele nu trebuie să fie foarte numeroase.

- Utilizaţi judicios exemplele, analogiile, anecdotele. Astfel, veţi crea punţi de legătură între familiar şi necunoscut.

Cunoaştere

- Nulă: auditoriul e ca „picat din nori".
- Foarte bună: superexpert.

Interes

- Inexistent. Subiectul poate că este considerat chiar plictisitor.
- Foarte ridicat: „pasionat".

Siguranţă

- Insuficientă sau nulă: nelinişte, confuzie.
- Maximum: se simte foarte confortabil.

Acord

- Împotrivire totală: ostil, nemulţumit.
- Adeziune totală: favorabil, satisfăcut.

- Renunţaţi la toţi termenii tehnici sau explicaţi-i pe cei indispensabili (ceea ce face trimitere la punctele precedente).

• *Dacă nivelul de cunoaştere este ridicat*

- Asiguraţi-vă că prezentarea va aduce realmente ceva nou acestor specialişti...
- În acest caz, treceţi direct la subiect, fără să mai amintiţi inutil lucruri deja cunoscute de toţi.

Interesul faţă de subiect

• *Dacă este scăzut sau lipseşte*

- În primul rînd, trebuie să atrageţi atenţia asupra acestuia! În acest sens aveţi la dispoziţie o metodă infailibilă: manifestaţi-vă interesul *dvs.* faţă de interlocutori. Începeţi prin a vorbi despre *ei*: arătaţi că ştiţi ce-i preocupă, ce-i interesează.

- Determinaţi-i să conştientizeze existenţa unei probleme nebănuite sau subestimate care-i ameninţă (amintiţi-vă de casa care nu va mai fi niciodată jefuită...).
- O dată trezit interesul, trebuie să-l menţineţi: adăugaţi un plus de dinamism, schimbaţi tonul, introduceţi elemente-surpriză.

• *Dacă interesul e crescut*

- Expunerea iniţială trebuie să fie mult mai scurtă. Păstraţi mai mult timp pentru discuţii. Deoarece este tocmai ce-şi doresc cei pasionaţi: mai curînd să vorbească *cu* dvs. despre ceea ce-i entuziasmează – ca şi pe dvs., desigur, şi despre care ştiţi foarte multe... – decît să vă asculte vorbind.

Încrederea faţă în faţă cu acţiunea

• *În caz de nelinişte* a priori

- Respectaţi aceste temeri, nu le minimalizaţi importanţa.
- Vorbiţi-le despre ele cît mai curînd, cumpătat, ca despre ceva firesc.
- Spuneţi clar că sînteţi acolo pentru a le risipi. Dacă sînteţi în măsură, daţi şi asigurări – solide. Luaţi-vă şi angajamente, dacă aveţi certitudinea că le veţi putea respecta.

Şi aici modul în care au loc discuţiile este esenţial:

- Nu încercaţi să aduceţi asigurări imediat ce este exprimată o temere: „Staţi liniştiţi, veţi vedea că totul va fi bine".
- Lăsaţi faptele să vorbească – „De ce credeţi asta?" – şi răspundeţi prin fapte, nu prin opinii sau raţionamente.
- Arătaţi-vă înţelegerea sinceră.
- Trageţi concluzii asupra punctelor pozitive. Fiţi încurajator.

• *În caz de încredere totală*

- Uneori, scopul dvs. va fi de a descoperi punctele slabe ale unor riscuri subestimate şi modul cum pot fi acestea evitate.

Acordul cu acţiunea de întreprins

• *În caz de opoziţie* a priori

Urmăriţi de la bun început... acordul. Începeţi prin a vă referi la principii, la fapte care pot suscita înţelegerea.

- Aveţi grijă ca în expunere să apară avantajele pentru cei ce vă ascultă. Puneţi-le cît mai repede în evidenţă.
- Şi aici trebuie să fiţi concis. Dacă interlocutorii sînt nerăbdători să vă riposteze, cu cît amînaţi mai mult, cu atît se va amplifica antagonismul. Mai mult decît atît, în acest caz, dezbaterea se va prelungi.
- Şi mai ales, fiţi atent la contact: zîmbet, privire, apropiere fizică. Vorbiţi pe un ton liniştitor.
- E de la sine înţeles că aţi prevăzut în cea mai mare parte obiecţiile ce pot apărea şi că v-aţi pregătit răspunsuri solide.
- Fireşte că le întîmpinaţi cu atenţie şi le trataţi cu politeţe.

• *În cazul unui acord manifestat încă de la început*

- Profitaţi de acest lucru pentru a trece cît mai curînd la acţiune. Faceţi repede primul pas şi poate chiar şi pe al doilea!

Capitolul 7

Puneţi-vă la punct expunerea

„El pueblo argentino y el pueblo francès, la mano en la mano..."

Generalul de Gaulle îşi redacta toate discursurile şi le învăţa pe de rost, inclusiv într-o limbă străină.

Dvs. însă nu sînteţi de Gaulle.

În acest caz, trebuie să vă scrieţi în totalitate expunerea? Trebuie oare să o învăţaţi?

Rigoare şi spontaneitate

Răspunsul corect se situează între două imperative contrare: rigoarea – să folosiţi un limbaj coerent, elaborat, argumentat şi fără a pierde şirul –, precum şi spontaneitatea: să nu vorbiţi „ca din carte", ci ca o persoană, vie, dinamică, deschisă; să vorbiţi – aproape – ca şi cum aţi improviza.

Vă rămîne să găsiţi cel mai potrivit echilibru între cei doi termeni. Dvs. veţi alege, în funcţie de gradul de cunoaştere a auditoriului, de experienţa prezentărilor în public şi de modul de a fi stăpîn pe subiect.

Se înţelege de la sine: cu cît e mai importantă miza şi mai mare riscul, cu atît auditoriul este mai greu de convins şi, prin urmare, va trebui să aveţi în minte o derulare exactă şi argumente precise, să vă exprimaţi clar şi să aveţi o memorie fără cusur.

De aceea, nu vă recomandăm să redactaţi în totalitate ca apoi să învăţaţi textul.

Nu aveţi încă exerciţiu. Aceasta e o treabă de actor, care se pregăteşte mulţi ani înainte de a da impresia de firesc unui text învăţat pe dinafară.

Riscaţi să vă consumaţi întreaga energie învăţînd pe de rost, urmărind tot timpul „prompterul" interior, şi nu persoanele cărora le vorbiţi.

Chiar dacă veţi reuşi acest lucru, vă va fi foarte greu să evitaţi un ton de automat, mult prea lipsit de spontaneitate.

Greşit. Cea mai bună formulă e următoarea:

- Construiţi, în funcţie de scenariul ales, un plan de desfăşurare foarte precis. Puneţi pe hîrtie, secvenţă cu secvenţă, faptele, argumentele, exemplele pe care urmează să le folosiţi.
- Redactaţi aceast plan în mod detaliat, pentru a avea o idee precisă despre ceea ce doriţi să spuneţi, dar fără să urmăriţi un stil anume: pur şi simplu nişte notiţe. S-ar putea ca, în faţa auditoriului, să vă formulaţi altfel ideile. Important este să le ţineţi „bine în mînă" (şi în minte).
- Scrieţi şi *memoraţi* cîteva fraze scurte, frapante, care să vă puncteze calea spre QED.
- Pregătiţi-vă şi redactaţi-vă foliile, în cazul în care utilizaţi.

Veţi izbuti astfel să vă faceţi un plan şi un conţinut bine structurate, fixate în fraze-cheie şi în planşe.

În afara planşelor, păstraţi doar note succinte, uşor lizibile de la distanţă: veţi evita în acest mod tentaţia de a citi un text.

Dacă e posibil, exersaţi cu ajutorul unui reportofon sau, şi mai bine, al unui magnetoscop (vezi capitolul 23, „Fiţi propriul dvs. antrenor"). Faceţi acest lucru de mai multe ori, pînă cînd simţiţi că *stăpîniţi* foarte bine expunerea.

Cu cît veţi controla mai bine conţinutul, cu atît veţi fi mai mult la dispoziţia celor ce vă ascultă, atent la ceea ce se petrece „aici şi acum" – priviri, feţe, expresii... –, adică: pornit pe reuşită!

Suport vizual: utilizaţi folii

Astăzi, în cele mai multe întreprinderi, nu se mai face nici o reuniune, nici o prezentare fără retroproiector sau, de curînd, ceva mai sofisticat, un laptop care comandă, programează planşele. E mai mult decît o obişnuinţă, e o regulă implicită. Indiferent că are loc în întreprinderea dvs. ori a clientului, nu se pune problema să vă abateţi de la ea.

Un instrument eficient

E oare un lucru bun?

Da. Cu condiţia ca...

Mai întîi, să vedem de ce planşele - corect utilizate - sînt un instrument foarte eficient.

Avantajele

• *Privind* conţinutul *prezentării*

- Ele conturează osatura, formulează punctele-cheie ale prezentării.
- Prin urmare, pentru a le realiza, sînteţi obligaţi să vă alcătuiţi un plan precis şi să scoateţi în evidenţă elementele esenţiale. O dată redactate, atunci cînd le citiţi vă verificaţi coerenţa derulării, precizia şi claritatea cuvintelor, cifrelor, schemelor alese.
- O dată fotocopiate, planşele pot fi un document la dispoziţia asistenţei, conţinînd sinteza prezentării dvs.

• *Privind* relaţia *cu auditoriul*

- Proiecţia luminoasă atrage privirea şi atenţia. Ea ajută la memorare şi întipăreşte în minte punctele forte şi cuvintele care impresionează.
- Doar planşele permit prezentarea cu promptitudine a unor scheme complexe (numai să nu fie prea complexe) ori a unor tabele, ce pot fi cuprinse dintr-o privire...
- Ele focalizează interesul întregului grup, în timp ce un document distribuit e citit de fiecare în parte.
- În fine, garanţia de a avea un suport concret pentru desfăşurarea expunerii... conferă siguranţă prezentatorului (dvs. !) şi oferă un mijloc eficient de a scăpa de trac.

Iată deci avantajele. Observaţi că sînt numeroase şi importante.

Cu condiţia ca...

Deoarece există şi nişte condiţii. Destul de multe de altfel.

Într-adevăr, planşele vă sînt de ajutor dacă le concepeţi şi le folosiţi în condiţii bine definite: le vom vedea imediat. În caz contrar, ele vă pot ajuta... să vă rataţi obiectivul.

Dacă, în loc să conţină esenţialul, acestea se dovedesc a fi prea numeroase, prea încărcate, prea complexe.

Dacă, în loc de a vă veni în ajutor, acaparează atenţia asistenţei.

Vom vedea acum în ce fel trebuie întocmite planşele pentru a vă da un plus de valoare.

Ceva mai departe (capitolul 16), vă vom arăta cum să le utilizaţi la întîlnirea cu auditoriul dvs. pentru ca ele să vă fie realmente de folos.

Cum vă concepeţi şi vă redactaţi planşele

Conţinutul planşelor trebuie să vă retransmită ideile, nu să le înlocuiască.

El reţine esenţialul, nu detaliul.

Aşadar, e scurt, format din fraze scurte, se adaptează stilului telegrafic (dacă rămîne comprehensibil).

În înşiruirea lor, succesiunea foliilor trebuie să ofere un rezumat a ceea ce aţi spus: esenţialul, reunit într-un document care-şi păstrează înţelesul la lectură.

Să schematizăm relaţia dintre expunerea dvs. orală şi conţinutul planşelor ce o vor însoţi:

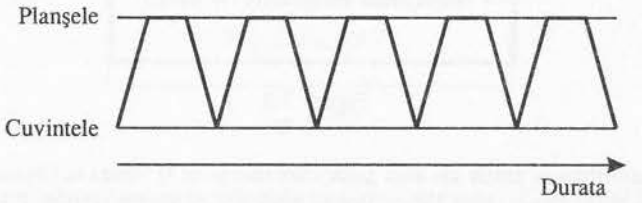


Figura 7.1

Să dăm un exemplu.

Mai întîi, textul unui anunţ, care ar putea fi o expunere orală. Apoi, treptat, textul planşelor care *punctează* această expunere.
„În întreprinderea mea, cuvîntul dominant este flexibilitatea. Clienţii noştri ne pot cere imposibilul, noi trebuie să răspundem întotdeauna aşteptărilor lor (figura 7.2).

Figura 7.2

Alegerea Fiatului pentru parcul nostru de vehicule utilitare a fost absolut firească : o gamă completă, numeroase motorizări incluzînd o ofertă GPL (figura 7.3).

Figura 7.3

Flexibilitate şi graţie ale unei game care merge de la Panda la Ulysse trecînd prin noua Punto, plus Palio, Bravo, Multipla şi Marea (figura 7.4) !
Mai există şi service-ul Fiat : o reţea naţională de 250 de dealeri şi 850 de agenţi... (figura 7.5)
... asistenţă 24 de ore din 24, 7 zile din 7, precum şi vehicule de protocol. Şi aici se poate vorbi de flexibilitate... (figura 7.6).

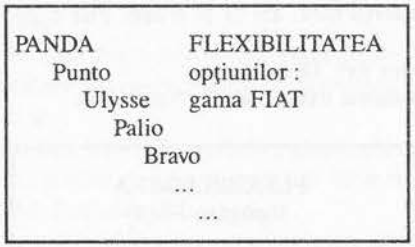


Figura 7.4

Figura 7.5

Figura 7.6

Cum se întîmplă cu privire la orice problemă de finanţare. Dealerul dvs. vă recomandă soluţia adaptată la nevoile dvs., indiferent că e vorba de credit, de închirierea cu opţiunea de achiziţionare, de închirierea pe lungă durată sau de finanţări adaptate în mod special la noile întreprinderi cu programul Startfi (figura 7.7).

Pentru întreprinderea mea, azi ca şi mîine, Fiat e un partener privilegiat (figura 7.8).
Aşa va fi şi pentru dvs. Deoarece :
Pentru fiecare meserie Fiat-ul său." (figura 7.9)

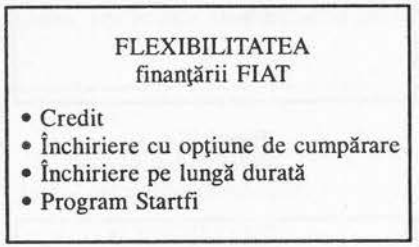


Figura 7.7

Figura 7.8

Figura 7.9

Ce putem observa :

- Stilul concis, fără fraze ori verbe, rămîne perfect inteligibil.
- Dacă le recitim succesiv, planşele formează un text complet, coerent şi clar.
- Cuvintele-valoare, FIAT, flexibilitate, gamă, service, revin frecvent.
- Numărul de cuvinte pe planşă variază între trei şi treisprezece. Nu trebuie să depăşească treizeci.
- Ritmul prezentării planşelor este ordonat, dar adaptabil. Unele secvenţe ale expunerii transpuse pe o planşă sînt scurte (de exemplu, ultimele două paragrafe), iar altele mai lungi (problema finanţării).
- Planşa trebuie să producă un efect *vizual*. Acest lucru pretinde un minimum de punere în pagină, de pildă : alternanţă a literelor majuscule şi minuscule, dispunerea alineatelor, jocul enunţului – „Panda, Punto, Ulysse..." caracterele diminuîndu-se treptat pentru a sugera o listă lungă etc. (Bineînţeles, mai e şi culoarea, pe care nu o putem folosi aici.)
- Textul planşelor îşi îndeplineşte bine misiunea. El rezumă expunerea, scoate în relief şi pune în valoare elementele-cheie.
  Nu sufocă prezentarea. Respiră o dată cu ea.

Capitolul 8

Construiţi-vă prezentarea: schema/ghidul practic

Adineaori am parcurs itinerarul invers al prezentării dvs. reuşite.

Pentru a vă ajuta să construiţi, apoi, o dată pregătirea încheiată, să verificaţi dacă toate elementele sînt la locul lor, iată o schemă/un ghid practic (figura 8.1).

Dorinţele vizate de auditoriu

Care dintre dorinţele prezentate în proiectul dvs., ceea ce „vindeţi", va avea cel mai mare impact asupra auditoriului? Să fie performant? Să cîştige bani? Să se simtă în siguranţă? Să fie recunoscut, să fie liber? Să simplifice?

Veţi pregăti argumente corespunzătoare *tuturor* acestor deziderate – „în cazul în care" – şi le păstraţi pentru schimbul de întrebări şi răspunsuri.

Însă, pentru expunerea care dă lovitura de deschidere, trebuie în mod obligatoriu *să alegeţi*, apoi să vă *focalizaţi* asupra argumentului cel mai puternic pentru a mări impactul.

De aceea vorbim de dorinţe *vizate*.

Idealul: una singură.

Maximum este de trei – iar în acest caz, cu un deziderat major şi două minore.

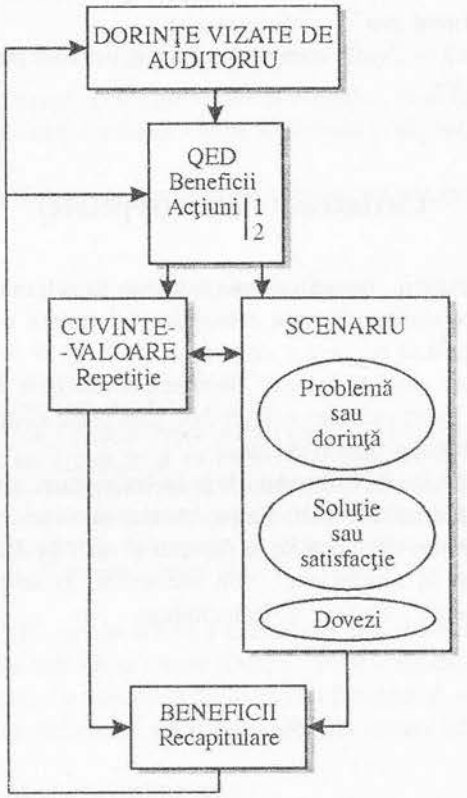


Figura 8.1

QED-ul

Este ceea ce vreţi să lăsaţi a se înţelege şi a se simţi, acţiunea pe care doriţi s-o determinaţi.

Întotdeauna sînt absolut necesare următoarele două componente:

- *avantajul* sau *avantajele* pentru auditoriu;
- *acţiunea* de urmat pentru a le obţine:

- acţiunea 1 = *imediată*, trebuie să înceapă încă din timpul întîlnirii, este „primul pas" ;
- acţiunea 2 = finală, completă, este singura care permite obţinerea avantajelor.

Cuvintele-valoare (repetate)

În cursul prezentării, repetarea unor cuvinte penetrante, încărcate de sens, are drept rezultat fixarea mesajului în mintea ascultătorilor şi favorizarea adeziunii pe care o urmăriţi.

Le denumim cuvinte-valoare deoarece contribuie la a ilustra, a demonstra şi a întări valoarea ofertei dvs. prin chiar conţinutul lor, prin puterea de evocare şi prin repetiţie.

Ce fel de cuvinte ? Nu le veţi alege la întîmplare, pe loc, ci le veţi pregăti cu grijă dinainte. Trei, patru, maximum cinci, pe care le veţi folosi de mai multe ori, încă de la început şi apoi în diferite momente ale expunerii şi la „închidere" ; de asemenea, şi în răspunsurile la întrebări şi obiecţii ; în fine, şi la închidere.

Scenariul

Aveţi de ales între : problemă/soluţie şi dorinţă/satisfacţie.

Veţi elabora fiecare dintre cele două elemente :

- formulînd problema sau rezultatul dorit în termenii cei mai grăitori pentru ascultători ;
- prezentînd soluţia sau modalităţile de obţinere a satisfacţiei - fără prea multe detalii, exact cît e nevoie pentru a stîrni dorinţa de a afla mai multe în timpul discuţiilor.

În sprijinul promisiunii dvs. citaţi unul sau cîteva exemple de reuşită care, desigur, privesc auditoriul.

Avantajele

În sfîrşit, vă pregătiţi recapitularea avantajelor, corespunzînd evident QED-ului şi deci dezideratelor vizate - de unde şi săgeata dublă ce urcă şi închide bucla.

Să luăm, tot din presă, un exemplu de aplicare a acestei(ui) scheme/ghid practic.

O singură reţea : 3 com

„Un instalator de telefoane.
Un instalator de reţele de calculatoare.
Ceea ce înseamnă un instalator în plus.
Şi dacă ar exista o singură reţea pentru telefon şi intranet ?
Daţi un clic pe 3 com.fr şi vă eliberaţi instantaneu de bătaia de cap a reţelelor duble. O singură reţea pentru telefon şi intranet vă reduce costurile de cablare în caz de mutare a birourilor dvs. sau de mişcări de personal. Instalaţia e ultrasimplă : vă branşaţi şi gata. La birou. Acasă. Pretutindeni. www.3 com.fr. E simplu, sînteţi liber."

Primul „draft", prima schiţă a discursului dvs. trebuie să semene cu exemplul de mai sus. Doar cîteva rînduri : ele conţin deja toate elementele demonstraţiei. Le veţi dezvolta în timpul discuţiilor, atît cît e necesar.

Să verificăm dacă toate componentele sînt corect introduse.

- *Dorinţele vizate ale auditoriului*
  - Principală : *să simplifice.*
  - Secundare : să fie recunoscut (*liber*) ;
    să cîştige *bani* ;
    să fie *performant.*

- *QED-ul*
  - Avantaj : *eliberaţi-vă* de constrîngeri, într-un mod *simplu.*
  - Acţiune :
    1. conectaţi-vă la www... ;
    2. instalaţi-vă o singură reţea telefon/intranet.

- *Cuvintele-valoare şi dorinţa vizată corespunzătoare :*
  - „un", „un singur" (de cinci ori) – să *simplifice* ;
  - „simplu" (de două ori) – să *simplifice* ;
  - „reţea" (de trei ori) – să *simplifice* ;
  - „liber", „a elibera" (de două ori) – să fie *liber.*

- *Scenariul*

Problemă/Soluţie
- Problema : un instalator în plus.
  Anunţul nu dezvoltă acest punct. O va face expunerea, folosindu-se, desigur, de exemple de dificultăţi familiare auditoriului.
- Soluţia : o singură reţea. (Ar putea fi făcută mai bătătoare la ochi prin formula 1 + 1 = 1 !)

Anunţul nu dă nici un amănunt practic sau tehnic. Cele mai pertinente vor fi prezentate în expunere, fără prea multe detalii. Totul va fi explicat în timpul dialogului, prin răspunsurile la întrebările celor prezenţi.

La fel stau lucrurile şi în privinţa dovezilor de reuşită.

- *Avantajele*
  - Gata cu problemele dublei reţele – *simplificare*, eşti *liber.*
  - Reducere a costurilor – se cîştigă *bani.*
  - Poştă vocală asigurată de calculator – eşti *performant.*
  - Instalaţie ultrasimplă – *simplificare.*

Bravo !
Acum sînteţi sigur că aveţi în mînă toate atuurile.
E rîndul dvs. să jucaţi !

Partea a doua

Daţi viaţă prezentării. Expunerea

„Nu vă lăsaţi amăgiţi de distribuţie :
vedeta e auditoriul dvs. ! "

Capitolul 9

Cuvintele... şi muzica

Legătura dintre cuvinte şi muzică

În orice comunicare se disting două componente : *conţinutul* şi *relaţia*.

Dacă, întîlnindu-vă cu un coleg, îi spuneţi : „Bună, ce dimineaţă frumoasă, nu ? ", pe un ton jovial şi cu un surîs, conţinutul e fraza pronunţată. Iar relaţia se transmite prin zîmbet şi prin tonul jovial.

Să ne imaginăm că, dintr-un motiv oarecare, îi adresaţi exact aceleaşi cuvinte, dar pe un ton sec şi cu o figură posomorîtă : efectul va fi cu totul diferit !

Ceea ce înseamnă că în comunicare relaţia cîntăreşte mai greu decît conţinutul.

„Muzica" are o influenţă mai puternică (cu mult) decît „cuvintele".

Sigur că o comunicare profesională trebuie să fie bogată în conţinut : interes, calitate a informaţiilor, claritate, prezentare...

Acest conţinut însă nu conduce automat la vînzare, nu provoacă la acţiune decît dacă e *susţinut printr-o relaţie pozitivă intensă* între asistenţă şi dvs. Să analizăm mai îndeaproape aceste două dimensiuni : cuvinte şi muzică.

Telegrama telefonată

Un scheci devenit celebru ne va motiva cu siguranţă : cel al „telegramei telefonate", în care au jucat Yves Montand şi Simone Signoret.

Vi-l mai amintiţi probabil, este vorba de un bărbat foarte îndrăgostit, care dictează, la telefon, unei angajate de la poştă, conţinutul plin de pasiune al unei telegrame pentru iubita lui. Operatoarea preia textul după dictare şi

repetă, din cînd în cînd, ceea ce notează. Ea spune aşadar, din nou, cu exactitate, aceleaşi *cuvinte*. Tot efectul comic se bazează pe decalajul dintre cele două „muzici" : ardoarea transmisă de vocea lui Montand (el vorbeşte aici, departe de ea, de parcă iubita lui ar fi fost de faţă) în opoziţie cu răceala mecanică a vocii lui Signoret, care notează şi repetă textul aşa cum transmite robotul telefonic ora exactă.
Bărbatul vorbeşte galeş, suspină, improvizează, îşi deschide inima, în vreme ce funcţionara nu reţine decît *cuvintele* şi nimic din *muzică*. Iar dintr-o dată, aceste vorbe, pline de iubire, de tandreţe şi de pasiune devin ridicole, deplasate. Din ce cauză? Fiindcă privîndu-le de muzica ce le acompania în mod firesc, care le confirmă şi le îmbogăţeşte sensul, se alterează sensul, deformîndu-l, desfigurîndu-l : aceleaşi cuvinte devin, la drept vorbind, *absurde*. Asta ne face să rîdem.
Se atinge o culme atunci cînd îndrăgostitul, într-un elan, într-un crescendo ce-ar fi putut fi fără sfîrşit, repetă de trei ori „Te iubesc, te iubesc, te iubesc..." – iar operatoarea nu e preocupată decît de numărul cuvintelor de facturat : „Te iubesc, te iubesc... Rămîne de trei ori te iubesc ? ".

Da, muzica are o mai mare „greutate" decît cuvintele, cu atît mai mult cu cît situaţia (ca în cazul de faţă) este încărcată de afectivitate.

De la un funcţionar de ghişeu, căruia îi cereţi orarul unui tren, aşteptaţi doar să vă răspundă clar şi cu un minimum de politeţe datorată unor necunoscuţi. Într-un interviu pentru angajare sau în faţa patronului ce-şi exprimă nemulţumirea ori în faţa unui partener pe care vreţi să-l convingeţi, partea ce ţine de afectivitate e importantă şi, o dată cu ea, ponderea „muzicii" în cadrul discuţiilor.

Dacă sensul transmis prin muzică îl susţine, îl confirmă pe cel al cuvintelor, atunci impactul lor – al dvs. – va spori.

Dacă ele nu intră în armonie, conţinutul e alterat, deformat. Mai rău decît atît, relaţia are de suferit fiindcă disonanţa provoacă tulburare, nelinişte, neîncredere şi ostilitate.

Ştiţi bine că trebuie să trăiţi acceptînd această realitate, plină de consecinţe. Niciodată n-o veţi atenua şi, cu atît mai puţin, n-o veţi suprima. *Nu se poate să nu emitem „muzică" !* Nu se poate să nu ne exprimăm sentimentele. Dacă, din întîmplare, vă veţi strădui s-o faceţi – figură rigidă, inexpresivă, voce neutră, fără o mişcare, fără un gest... –, tot veţi emite o muzică : a răcelii, a distanţei.

Vă rămîne aşadar să-i învăţaţi mai bine legile, să o interpretaţi mai bine, deoarece, atunci cînd veţi reuşi acest lucru, *vă va deveni cel mai puternic aliat*.

În paginile următoare ne vom ocupa de asta.
Deocamdată, să reţinem :

Sensul cuvintelor – Sensul muzicii

Discordante
Sensul cuvintelor *anulat*
+
proastă dispoziţie, relaţie *perturbată*.

Concordante
Sensul cuvintelor *multiplicat*
+
relaţie *clară*, coerentă.

Ce ne spune muzica ?

Muzica susţine partea afectivă, relaţia. Să privim mai îndeaproape ce înseamnă asta şi care sînt consecinţele practice.

Dacă muzica produce atîtea efecte, înseamnă că ea vehiculează o mulţime de informaţii determinante. Care sînt acestea ?

Cele trei categorii de informaţii

Acestea se împart în trei categorii, pe care le vom diferenţia pentru analiză, dar care, percepute în mod firesc simultan, îşi cumulează efectele. Să vedem lucrurile din punctul de vedere al interlocutorului, al auditoriului. În „muzica" emisă de oratorul – prezentatorul – care ni se adresează, auzim în acelaşi timp :

- *El*

Modalitatea în care percepe întîlnirea noastră, în ce dispoziţie, cu ce sentimente.

- *El/Eu*

Cum mă/ne priveşte, cu ce consideraţie, cu cîtă încredere – sau invers.

- *Noi*

Ce vrea de la mine, de la noi, relaţia pe care crede că o stabileşte între noi şi cu ce intenţie.

Toate acestea? Dintr-o dată?

Da.

Dintr-o dată. Într-o clipă. În fiecare moment. (Prima impresie însă, primul contact au o podere deosebită. Dar asupra acestui lucru vom reveni.)

Ce lăsăm să se înţeleagă?

În consecinţă, este de înţeles în ce măsură ansamblul de informaţii prinse din zbor îmbracă, ritmează, colorează sensul cuvintelor, adesea în mod inconştient, ceea ce le sporeşte forţa.

Atunci cînd prezentaţi obiectul profesional al întîlnirii dvs. – proiect, tehnică, metodă, procedură... –, *cuvintele* tratează întotdeauna, obligatoriu, altceva, un trecut sau un viitor, un alt conţinut, independent de dvs. sau persoanele cărora le vorbiţi.

În vreme ce *muzica* ce însoţeşte cuvintele exprimă şi dă formă totodată unui *aici şi acum între voi*.

Mai e de mirare atunci că are un rol esenţial?

Cu atît mai mult cu cît nu există decît o alternativă. Nu există nimic neutru, nici un punct mort: cine nu merge înainte dă automat înapoi. *Sau* vorbele şi muzica dvs. armonizate vor produce puternice efecte pozitive, *sau* impactul lor va fi neapărat negativ. Veţi obţine astfel cel puţin lipsă de interes, plictiseală, indiferenţă; în cel mai rău caz, temeri, resentiment, împotrivire, deschisă ori embrionară.

Nu uitaţi: succesul dvs. depinde de asta.

Pentru a vă atinge scopul, pentru a obţine de la cei cărora vă adresaţi „să cumpere" ce le prezentaţi, să acţioneze în sensul cerut, trebuie să păstraţi acelaşi limbaj cu ajutorul cuvintelor şi al muzicii. Pentru a stîrni în rîndul ascultătorilor sentimente pozitive, fără de care nu-i veţi cîştiga, muzica exprimată de dvs. trebuie neapărat să lase a se înţelege:

- *Cum percepe el/ea întîlnirea noastră?*
  - *Niciodată*: O corvoadă. Ea se plictiseşte. El se teme. E nerăbdător să se termine. Ar prefera să fie în altă parte (cu mintea deja este...).

  - *Întotdeauna*: Cu degajare, cu plăcere. Ea doreşte să fie acolo pentru că o interesează despre ce se vorbeşte. El are încredere, se recunoaşte „în ce se spune".

- *Cum ne priveşte el/ea?*
  - *Niciodată*: Are aprehensiuni şi/sau ne dispreţuieşte.
  - *Întotdeauna*: Ca parteneri. Persoane de valoare, prezentînd interes, de la care aşteaptă ceva, persoane capabile să înţeleagă, să discute.

- *Ce vrea el/ea de la noi?*
  - *Niciodată*: Să ne evite ori să ne determine să tăcem. Să aibă ultimul cuvînt cu orice preţ. Nici o discuţie serioasă. Nici o garanţie din partea sa.
  - *Întotdeauna*: Să lucrăm cu un scop: vom discuta, vom explica, vom construi. Nu pentru a face să treacă timpul, ci pentru a ajunge la un rezultat satisfăcător pentru noi.

Poate că îmi veţi spune: „Fie, înţeleg foarte bine importanţa «muzicii». Dar cum să fim siguri că am abordat tonul just?".

Acest lucru depinde doar de *convingerea* dvs. De dorinţa reală de a intra în *contact* cu un grup de persoane, pentru a le convinge.

Sînteţi *liberi* să o faceţi.

Cum puteţi dezvolta toate acestea?

Vom vedea la finele celei de-a treia părţi („Programaţi-vă un moral de învingător!").

Muzica şi „instrumentele" sale

Cum operează ceea ce noi denumim muzică – în realitate un limbaj care, în afară de cuvinte, vehiculează relaţia şi sentimentele prezente?

Instrumentele sale ne sînt familiare: vocea, chipul, gestul, corpul. Ceea ce rămîne mai misterios, dacă ne gîndim, este că noi sîntem „cablaţi", din instinct, din naştere, la citirea mesajelor transmise prin aceste instrumente. Un bebeluş plînge dacă începem să ţipăm în preajma

lui. Dacă îi zîmbiţi, vă zîmbeşte şi el (cu condiţia să nu-l doară ceva!). Acest limbaj, această muzică, percepţia, înţelegerea pe care ne-o formăm despre el se elaborează, se îmbogăţesc în timpul copilăriei. Descifrăm, pe măsură ce se ivesc situaţii noi, codurile culturale ale anturajului nostru: ce semnifică, într-un mediu dat, cutare gest, cutare mimică, cutare inflexiune a vocii.

Ceea ce învăţăm astfel să sesizăm, să simţim, provine de la:

- *Voce*
  - *Tonul*: energic, anxios, umil, binevoitor, autoritar, strident, arţăgos, emfatic...
  - *Debitul*: lent, monoton, precipitat, ponderat, febril, ezitant, confuz...
  - *Intensitatea*: forte – pînă la strigăt –, slabă – pînă la murmur –, constantă, variată...
  - *Suflul*: regulat, sacadat, întretăiat...
  - *Accentul*: caracterizează originea locală şi socială, cu prejudecăţile, favorabile sau nu, legate de ea.

- *Chip*
  - *Privirea*: fixă, intensă, tandră, voioasă, vagă, piezişă, întrebătoare, temătoare, dominatoare...
  - *Zîmbetul*: larg, stereotip, deschis, discret, imobil, cordial, forţat, complice...
  - *Mimica*, expresiile, grimasele, strîmbăturile: vesele, îngrijorate, dubitative, batjocoritoare, semeţe, colerice, bosumflate...

- *Gesturi*
  - *Braţele*: încrucişate, deschise, în mişcare, cu mişcări bruşte, bălăngănindu-se...
  - *Mîinile*: cu pumnii strînşi sau deschişi, întinse, conturînd forme în spaţiu, tranşante, cu degetele împletite, frecîndu-se una de alta, pipăind un obiect, înfundate în buzunare...

Enumerarea de mai sus nu face decît să amintească, prin cîteva cuvinte, incredibila diversitate de nuanţe, care se exprimă şi se înlănţuie în fiecare moment al unui dialog sau al unei prezentări în faţa unui

public. Cu atît mai mult cu cît *toate* aceste instrumente, izolate aici, funcţionează simultan: impresia provocată de muzica lor rezultă din suprapunerea, din amestecul lor, creierul nostru fiind capabil s-o trateze cu viteza (extremă) a influxului nervos.

Corpul exprimă astfel, în permanenţă – cel mai adesea fără ştirea noastră – sentimente sau emoţii. Bineînţeles, cu precădere chipul, îndeosebi vocea, privirea, expresia trăsăturilor. Iată de ce cinematograful şi într-o măsură mai mare chiar televiziunea ne arată atîtea lucruri în *prim-plan*.

Există numeroase lucrări despre comunicare ce propun tot felul de „dicţionare nonverbale", care ar oferi traducerea cutărui gest sau cutărei atitudini. Noi nu le vom urma pe acest teren, din cel puţin două motive:

- în primul rînd, complexitatea: noi nu percepem „muzica" semn cu semn, din care fiecare ar purta un mesaj izolat, ci ca pe un ansamblu de date convergente. De pildă, *în acelaşi timp* putem avea sprîncenele încruntate, tonul iritat, roşeaţă în obraji şi să lovim cu pumnul în masă;
- mai mult, nu avem nevoie de un asemenea dicţionar (exceptînd cazul în care dorim „să citim" atitudini din diferite culturi): chiar fără să ne gîndim, noi receptăm perfect, în fiecare moment, muzica interlocutorilor noştri, fără a ne înşela asupra semnificaţiei sale.

Pentru a încheia cu registrul afectivităţii, al „muzicii" şi al impactului său, nu rezist plăcerii de a vă relata o întîmplare autentică şi emoţionantă.

Ofiţerii rebeli

1781. Statele Unite, în timpul Războiului de Independenţă. Washington e învingător la Yorktown. Cu toate acestea, adversarul britanic nu renunţă: armatele sale prezintă o ameninţare. Mişcări de trupe, încăierări niciodată decisive, un joc ce durează de doi ani! Oamenii lui Washington se află la capătul puterilor. Sînt pe punctul de a se răscula. Ofiţerii lor decid atunci să meargă la Philadelphia, la Congres, pentru a impune oprirea luptelor. Înainte ca ei să plece, Washington li se adresează de pe un afet de tun: „Şi eu, ca şi voi, am fost militar timp de mai mulţi ani, din dragoste de ţară. Fără a primi soldă".

Ofiţerii nu fac nici o mişcare. Feţe impenetrabile.
„Am luptat împreună. Pentru libertatea noastră! Iar acum, voi vreţi să vă întoarceţi la sclavie? Voi, soţiile şi copiii voştri?"
Tăcere. Glacială.
„Dacă vă războiţi cu guvernul, deveniţi aliaţii duşmanilor noştri! Ne condamnaţi viitorul!"
În continuare chipuri împietrite.
Atunci? Totul se terminase.
Nu convinsese pe nimeni.
Cocoţat pe tun, ezita. Apoi, reia:
„Ah, uitasem... Am aici o scrisoare de la un reprezentant al Congresului. Sînt veşti bune".
Şi o scoate din buzunar.
Washington era un bărbat extraordinar, foarte puternic, foarte curajos. Lupta în fruntea lor de multă vreme. Atunci avea cincizeci şi unu de ani. Începea să îmbătrînească.
Se uită la scrisoare.
Toţi îl văd cum şovăie. Suspină.
Apoi, mai scoate ceva din buzunar. Ceva ce nici cei care îi erau mai apropiaţi nu ştiau că foloseşte. O pereche de ochelari.
Şi-i pune pe nas şi spune:
„Domnilor, permiteţi-mi să-mi pun ochelarii, căci am albit în slujba ţării. Şi vederea mi-a cam slăbit".
Ofiţerii au izbucnit în plîns.
După aceste vorbe însă, toţi au reluat lupta.

Capitolul 10

Cele şase funcţii ale limbajului

Despre ce vorbesc cuvintele? La ce slujesc ele?

Întrebări ciudate, la prima vedere. Totuşi, lingviştii şi le-au pus. Şi au găsit următorul răspuns: limbajul are *şase funcţii* diferite.

Cînd mă adresez cuiva, îi vorbesc:

- despre mine;
- despre el;
- despre noi;
- despre ceva;

sau

- *explic*, interpretez;
- întăresc, subliniez, folosesc *imagini*.

Cele şase funcţii

1. Funcţia *Eu*

Cel care vorbeşte, vorbeşte despre el. Îşi spune punctul de vedere, îşi exprimă opinia, impresiile, îşi face cunoscute valorile.

Exemplu din publicitate:

Imagine foto, în prim-plan un domn distins, grizonat, cu privire pătrunzătoare. Apare şi numele: „Julien Vaulpré. Bancher". Ne spune: „*Eu* n-aş refuza niciodată un credit unuia dintre cei mai buni clienţi ai noştri. Niciodată" (IBM. Siebel).

2. Funcţia *Voi*

Locutorul se adresează interlocutorului său, pentru a-i vorbi despre el ; uneori îl interpelează.

> „Se stabileşte o relaţie cu clienţii *dvs.*, potenţialii *dvs.* clienţi vin în număr mare, colaboratorii *dvs.* lucrează mai repede şi mai bine ca oricînd..." E un vis, nu-i aşa ? E imposibil ? Nicidecum : „*Dvs.* faceţi pur şi simplu e-comerţ" (Sage).
> Sau :
> „Optaţi pentru dezvoltare ! Abonaţi-vă la revista noastră ! ".

3. Funcţia *Noi*

Cel care vorbeşte stabileşte cu cititorul sau ascultătorul lui o înţelegere, un acord tacit, o alianţă.

> „Experţii *noştri* financiari *vă* ajută să garantaţi rentabilitatea clienţilor *dvs.*, precum şi fidelitatea lor. Au contribuit la stabilirea unor *relaţii* durabile cu unii clienţi comparabili cu ai dvs." (IBM. Siebel)
> Sau :
> Imagine foto, două mîini întinse una către alta. Text : „*Dvs.* lucraţi pentru stabilirea unor *relaţii*. *Noi* stabilim *relaţii* care funcţionează". QED ; noi sîntem făcuţi pentru a ne înţelege : „... un *partener* informatic care *vă înţelege*" (Gateway).

4. Funcţia *Ce anume*

Prezentatorul descrie, evocă, detaliază un obiect, oferă date, cifre...

> „8 motoare personalizabile potrivit nevoilor dvs. graţie unui sortiment larg de opţiuni (interfeţe, limbaje, alimentare cu hîrtie intrare - ieşire, sortatoare, unităţi de finisare...)" (Epson)

5. Funcţia *Adică*

În acest caz, interpretaţi, explicaţi auditoriului ceva anume, fără de care ar risca să rămînă neînţeles.

> „Ne angajăm în jurul unui identificator : On Site™. Acest identificator *înseamnă* că, datorită unor soluţii şi servicii puse în aplicare, situl dvs. web se va conforma..." (bmc software)

Mai puteţi utiliza acest procedeu pentru a-i face cu ochiul clientului :

> „Soluţii pentru *noua* nouă economie. (*Ştiţi dvs.*, *cea* profitabilă.)" (SAP)
> O paranteză care arată întreaga diferenţă !

6. Funcţia *Imagini*

Pentru a ilustra, pentru a-i da mai multă putere cuvîntului, vă folosiţi de o imagine, de o comparaţie, realizaţi jocuri de cuvinte etc.

> „Informaţii bursiere *crocante*, *livrate* gratuit la domiciliu, pe loc. Nimic nu e mai bun ca o bună informaţie *fierbinte* [...] pe care să o poţi *degusta* acasă." (Mes finances.fr)
> „Numeroase întreprinderi visează, cu siguranţă, la soluţia ce le va salva o dată pentru totdeauna de la *înecul* într-un *ocean* de date nestructurate."(Autonomy)
> „Ca să nu simţiţi că vă bate *inima* cu putere decît atunci cînd sînteţi *îndrăgostit*." (Aventis, referitor la tratamentul bolilor cardio-vasculare.)
> „Acum există un mijloc mai subtil de a vă afla în Neteconomie şi de a vă administra relaţiile clienţi-furnizori-parteneri-intra-extra-multi-platforme--numerice-globale-mult-prea-complexe." (Novell)
> „Ce-i mai firesc decît ca primul dealer de *automobile* pe web să ne pună la *încercare* ?
> Mai întîi, ne-a încredinţat *volanul* : cum a văzut că ţinem *drumul* drept, a decis să ia nu numai *maşina*, dar şi soluţiile noastre e-business. Liderul mondial al comerţului electronic de automobile tocmai găsise *motorul* cel mai puternic pentru a-şi păstra *avansul* şi a trece la *viteza* superioară.
> Azi, noi sîntem alături de el în fiecare *etapă* şi îl vom vedea trecînd cu succes *linia de sosire*." (Unisys)

Citărm numeroase exemple pentru a sublinia următorul fapt : comunicarea profesională cea mai serioasă a recurs la imagini, parabole, metafore, hiperbole, analogii şi alte figuri de stil create şi clasificate de retorii greci şi al căror uz a traversat secolele. În mod sigur aveau motivele lor...

Exemple practice

„Cu toţii la CV-urile voastre!"

Să ne imaginăm că o femeie tînără, cadru superior cu vechime de un an într-o întreprindere, participă la o întîlnire cu foste eleve ale şcolii sale. A descoperit ceva interesant şi vrea să li-l împărtăşească şi lor. Iată „discursul" ei.
„Poate că voi vă doriţi să schimbaţi serviciul sau v-ar plăcea, oricum, să primiţi oferte atrăgătoare. Ori v-aţi hotărît să vă căutaţi ceva anume: să spunem un post într-o start-up de cel puţin 30 de persoane, iar patronul să nu aibă mai mult de 25 de ani!
Vă spuneţi: e greu. Imposibil. Eu însă vă răspund: nicidecum. Soluţia se află pe web. Ea se numeşte Job Marketing.com.
Pe acest sit, veţi găsi două avantaje. Vă puteţi publica CV-ul. Mai puteţi, de asemenea, ca în exemplul meu de start-up, să consultaţi bănci de date specializate. În plus, totul e gratuit! Cine plăteşte? Întreprinderile.
Pentru noi, interesul este evident. În loc să citiţi anunţuri, să alcătuiţi CV-uri, să căutaţi adrese, să le trimiteţi – ceea ce costă mulţi bani şi timp –, vă depuneţi o dată pentru totdeauna CV-ul on line şi aşteptaţi telefonul de la Departamentul de Resurse Umane!
E un procedeu foarte practicat în Statele Unite. Există însă şi aici sute de întreprinderi care urmăresc în permanenţă candidaturile. Ca din întîmplare, acestea sînt cele mai inovatoare, cele mai interesante pentru noi.
Eu am înţeles: mi-am realizat cu minuţiozitate un CV genial. El se află deja în bancă.
Haideţi şi voi: cu toţii la CV-urile voastre – electronice!
Iar dacă doriţi să analizaţi lucrurile mai atent, priviţi: am pregătit pentru voi o demonstraţie «live» pe PC-ul meu. Nu vă înghesuiţi, va fi pentru toată lumea!
Sînt tare drăguţă, nu?"

Analiză

Să analizăm funcţiile limbajului utilizate în această expunere şi efectul produs asupra auditoriului.

Încă de la început se pune accentul pe „voi". Prima frază exprimă sentimente: „Vă *doriţi*, v-ar *plăcea*, oferte *atrăgătoare*". Fraza următoare trece la acţiune: „Sînteţi *hotărîte*, *căutaţi*".

E vorba, desigur de funcţia *Voi*. Ea serveşte, deopotrivă, la crearea contactului şi la trezirea interesului auditoriului. Şi o face în cea mai

bună manieră posibilă: prezentatoarea i se adresează, aproape că îl interpelează, se pune în pielea lui, întreţine, cu voce tare, ceea ce acesta trăieşte, doreşte sau urmăreşte.

Demarare imediată, fără preambul, în miezul subiectului: o dorinţă de satisfăcut.

Dorinţă greu de îndeplinit însă. „Vă spuneţi: e greu. Imposibil." Problemă (întotdeauna exprimată prin funcţia *Voi*). Tensiune!

Iar imediat: destindere! „Eu vă răspund: nicidecum."

„Eu vă": de această dată e funcţia *Noi*. Cea care reuneşte.

Deschiderea în funcţia *Voi* crea deja o legătură: vă cunosc proiectele, nevoile, mă pun în locul vostru, mă interesez de voi. E o legătură întărită de *Noi*: noi sîntem împreună în această afacere.

Abia acum, o dată stabilit contactul şi stîrnit interesul – prin două funcţii de *relaţie*, *Voi* şi *Noi* –, apare funcţia *Ce anume*: „Soluţia... Job Marketing.com".

Şi imediat, denumind pur şi simplu obiectul, prezentatoarea ne descrie – ce? – *avantajele*. Acestea operează din nou o legătură: de această dată între caracteristicile obiectului (funcţia *Ce anume*: să se consulte băncile de date, gratuit) şi beneficiile pentru asistenţă (funcţia *Voi*: „Veţi găsi, voi puteţi, voi puteţi şi...").

Legătura e întărită de îndată de funcţia *Noi*: „Interesul pentru noi". Noul avantaj semnalat „În loc să citiţi anunţuri" etc., „ceea ce costă mulţi bani şi timp" (funcţia *Ce anume*, descrierea unei realităţi – care ridică probleme); „vă depuneţi CV-urile on-line şi *aşteptaţi* telefonul": din nou funcţia *Voi*.

Urmează apoi o *dovadă* a interesului suscitat de procedeu (funcţia *Ce anume*, descrierea unei situaţii): „un procedeu foarte practicat în Statele Unite, deja şi aici sute de întreprinderi" – relatarea unei reuşite, care consolidează interesul şi încrederea...

Deoarece aceste întreprinderi, deja conectate, sînt „cele mai interesante pentru *noi*". Din nou, *relaţia* prezentatoare – auditoriu. Ea va exista pînă la sfîrşit, făcînd neîncetat salturi între:

- *Eu*: „Eu am înţeles, mi-am realizat cu minuţiozitate un CV genial...";
- *Voi*: „Haideţi şi voi: cu toţii la CV-urile voastre – electronice!";
- „Iar dacă doriţi să analizaţi lucrurile mai atent, priviţi...";
- *Noi*: „Am pregătit pentru *voi* o demonstraţie.";
- *Voi*: „Nu vă înghesuiţi.";
- *Noi*: „Sînt tare drăguţă, nu?" (subînţeles: cu *voi*).

Să revenim o clipă la exemplul prezentat, pentru a semnala folosirea de două ori a funcţiei *Imagini*, de ambele dăţi cu umor.

Prima ilustrează precizia căutării: „o start-up de cel puţin 30 de persoane, iar patronul de cel mult 25 de ani!". Cea de-a doua valorifică un rezultat favorabil: „aşteptaţi un telefon de la Departamentul de Resurse Umane!".

Singura absentă: funcţia *Adică*. Totul este exprimat într-un mod atît de simplu şi de clar încît nu mai e nevoie să se „traducă" nimic.

Ce se desprinde din această analiză?

În primul rînd şi în foarte mare măsură, preponderenţa *relaţiei* faţă de conţinut.

Nu avem de-a face cu o expunere *tehnică* asupra Job Marketing.com, ci cu un act de vînzare. Capul de afiş îl reprezintă auditoriul şi avantajele de care va beneficia prin utilizarea acestui sit.

Prin urmare, funcţia *Ce anume* – obiectivă, descriptivă, „rece" – este mai puţin importantă prin raportare la cele două funcţii dominante: *Noi* şi, mai ales, *Voi*, care ocupă – numai ea – mai mult de *jumătate* din expunere.

Să mai reţinem şi efectele de contrast: paisprezece schimbări ale funcţiei în două minute. Aceste salturi menţin şi stîrnesc tot timpul interesul, cu atît mai mult cu cît ele duc mereu la acel *Voi* principal: Voi – Imagini – Noi – Ce anume – Noi – Voi – Imagini – Ce anume – Noi – Eu – Voi – Noi – Voi – Noi!

Putem fi siguri că tînăra noastră va antrena multe dintre fostele sale colege să dea curs demonstraţiei „live", acţiunea 1, imediată, a QED-ului său. (Care este acţiunea 2, finală? Să-şi depună CV-ul pe JM.com, bineînţeles...)

Succesul său depinde în mod esenţial de dinamismul, de vitalitatea expunerii, avînd totul pentru a atrage.

Acesta este efectul produs printr-o folosire abilă a funcţiilor limbajului. În cazul de faţă, alternanţa lor continuă şi prezenţa masivă a funcţiilor *Noi* şi *Voi*.

Să luăm un alt exemplu.

Este vorba tot de publicitate, de această dată pentru un model de maşină de lux Audi.

„Un turbocompresor cu geometrie variabilă"

„Cu formele sale armonioase, cu tehnologia, echipamentul telefonic şi performanţele de înalt nivel, A6 este o maşină cu o personalitate ieşită din comun. Disponibilă ca berlină şi break, poate fi echipată cu unul dintre cele două motoare diesel cu injecţie directă cu pompă de înaltă presiune, dotate cu un turbocompresor cu geometrie variabilă, cu un răcitor de aer de supraalimentare şi cu un catalizator cu oxidare.
Cu cei 150 CP şi cuplul său considerabil de 310 Nm, disponibil în model liniar între 1.500 şi 3.200 turaţii pe minut, V6 de 2,5 litri TDI îi va seduce pe marii amatori de automobilism. Cei 6 cilindri în V permit, într-adevăr, o conducere realmente dinamică şi garantează o adaptabilitate excepţională pe care n-o găsim în general decît la motoarele pe benzină cu o cilindree mai mare. Cu tracţiune în faţă sau cu transmisie integrală permanentă, A6 2,5 TDI poate primi o cutie manuală cu 6 viteze sau automată Tiptronic cu 5 raporturi. Indiferent de alegere, se obţine incontestabil cocteilul cel mai eficace de pe piaţă în materie de comportament rutier, de securitate şi de plăcere a condusului. Audi este azi singurul constructor care oferă această combinaţie."

Analiză

Remarcăm în exemplul de mai sus, pe de o parte, o avalanşă de informaţii, foarte tehnice, foarte specializate, prezentate în fraze foarte lungi; iar pe de altă parte, o construcţie a frazei cu totul impersonală: pronumele „eu", „voi" sau „noi" nu sînt folosite nici măcar o singură dată.

Analiza funcţiilor limbajului utilizate confirmă această impresie.

Este uşor de făcut: funcţia *Ce anume* = 94%. Nu se pune decît problema obiectului, a caracteristicilor şi a performanţelor sale – şi (aproape) nimic altceva.

Cel mult, putem reţine aluziile la persoane, dar ele rămîn vagi: „marii amatori de automobilism" şi de două ori „se...". Ultima frază reprezintă singura excepţie: „Audi este azi singurul constructor..." – funcţia *Eu*, deoarece firma e semnatara anunţului.

Ce se desprinde din această analiză?

Dacă vom compara această prezentare cu precedenta, diferenţele sar în ochi:

- în cadrul sitului web intră în joc cinci funcţii. Fapt ce dă prezentării supleţe, ritm, mobilitate care o fac vie. În cazul Audi, o singură funcţie *Ce anume*, de unde caracterul compact, masiv;

- pentru situl web, „vedeta" este auditoriul. Pentru Audi, obiectul e cel pe care se focalizează luminile proiectoarelor.

Exemplul Audi ne interesează în măsura în care acesta corespunde mai multor prezentări făcute în întreprindere, axate pe un obiect, o tehnică, o metodă, pe caracteristicile şi funcţionarea sa, dar în care nu intervine nicidecum *relaţia* (sau foarte puţin).

Forma aceasta de prezentare este neapărat defectuoasă?

Înainte de a răspunde, să examinăm condiţiile necesare pentru ca o asemenea expunere să fie eficientă.

- Un auditoriu *avizat*.
  Evident că e nevoie de un public avizat pentru ca limbajul tehnic, pentru specialişti, să fie înţeles.
- Un auditoriu *interesat* dinainte.
  Nimic din toate astea nu vrea să seducă. Sînt expuse numai fapte brute. Înseamnă că auditoriul este acolo cu intenţia de a descoperi ceva interesant. În caz contrar, bate în retragere încă de la primele fraze.
- Un conţinut *inovator*.
  E necesar, într-adevăr, ca expunerea să răspundă acestei aşteptări a auditoriului. Ca specificităţile enunţate să fie noutăţi, extraordinare, convingătoare doar prin simpla menţionare a lor.

Fără îndoială că publicitatea la Audi reuneşte aceste trei caracteristici. Ea creează, în mod paradoxal, o relaţie de complicitate cu cititorul său, prin chiar faptul că o citeşte – şi o înţelege – pînă la capăt. Ea îi face implicit cu ochiul: „Voi şi noi, ne aflăm printre «cunoscători»".

Însă trebuie să fiţi foarte atent la prezentările *dvs*. Sînteţi *sigur* că ceea ce cuprind vorbeşte de la sine, prin originalitate? Că auditoriul dvs. e avizat? Dinainte interesat?

Evitaţi aşadar să rămîneţi exclusiv pe planul tehnic (funcţia *Ce anume*) cînd trebuie să convingeţi şi să vindeţi.

Mizaţi mai întîi în expunerea dvs. pe *relaţie* (funcţiile *Eu*, *Voi*, *Noi*), pentru a vă capta auditoriul.

La întrebările sale de ordin tehnic veţi răspunde în cursul discuţiilor şi vă veţi motiva întotdeauna răspunsurile *făcînd legătura cu un beneficiu* pentru el.

Relaţie, conţinut şi funcţii ale limbajului

După cum am observat, dintre funcţiile limbajului, trei se ocupă de conţinut, de lucrurile despre care vorbim.

Funcţia *Ce anume* prezintă aceste lucruri, le descrie, le analizează. Funcţia *Adică* le explică, le leagă de altele deja cunoscute: „e ca şi...", „un fel de...", „de pildă...". În fine, funcţia *Imagini* le ilustrează, le înfrumuseţează, le laudă, le pune în scenă şi în valoare.

În schimb, celelalte trei funcţii tratează relaţia dintre cel care vorbeşte şi interlocutor sau interlocutori: de aceea, le-am numit funcţia *Eu*, funcţia *Voi* şi funcţia *Noi*.

Altfel spus, relaţia dvs. cu auditoriul e susţinută, deopotrivă:

- de muzică;
- şi de cuvinte, în trei dintre cele şase funcţii.

Acest lucru subliniază, încă o dată, importanţa esenţială a relaţiei pentru o transmitere eficientă a conţinutului.

În comunicarea profesională, e de la sine înţeles că scopul este de a transfera, de a „vinde" un conţinut (proiect, tehnică, metodă, organizare, decizie...). Dar, spre deosebire de ce spune dictonul, cifrele nu vorbesc întotdeauna de la sine şi nici lucrurile. Conţinutul dvs., pachet fragil şi preţios, nu va fi livrat cu bine decît dacă e ambalat, protejat, asigurat, dus, scos în valoare printr-o relaţie favorabilă.

Ca să simplificăm:

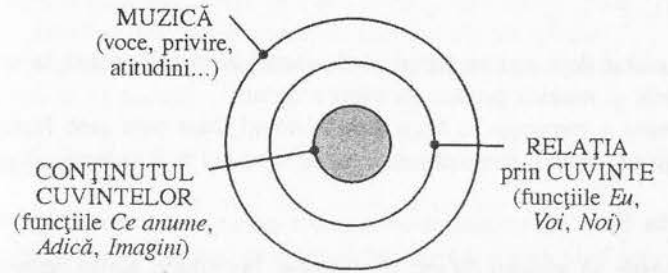


Figura 10.1

Am dori să reţineţi această imagine în formă de ţintă (sau de ceapă căreia îi scoatem foile). Am dori să aveţi acest lucru în minte cînd vă pregătiţi prezentarea, dar şi la întîlnirea cu auditoriul.

Imaginea vă va aminti două lucruri esenţiale pentru a reuşi:

- Structura sa.
  Nucleul, conţinutul – care formează valoarea dvs. adăugată – este accesibil doar *dacă trece printr-un înveliş dublu al relaţiei*: cel creat de gesturile, atitudinile, vocea sau privirea – muzica! ; precum şi cel ce stabileşte, ce întreţine cuvintele dvs. (funcţiile *Eu*, *Voi*, *Noi*).

- Proporţiile sale.
  Suprafaţa cercului central, *conţinutul*, reprezintă *mai puţin de o zecime* din suprafaţa cercului mare. Raport ce ne dă o idee destul de exactă despre ponderile relative conţinut/relaţie din prezentarea dvs., care urmăreşte să vîndă, să impulsioneze. Ca să cîştigaţi, ca să convingeţi, ca să realizaţi alianţa – fiind singura care vă va permite acest lucru –, trebuie să puneţi pe tapet zece „unităţi de relaţie" pentru una de conţinut. (E încă o imagine, desigur: calculul acestor unităţi trebuie inventat. Imaginea însă trebuie să fie foarte realistă.)

Pentru o bună utilizare a funcţiilor limbajului

Am insistat deja asupra faptului că, atunci cînd acţionează la unison, cuvintele şi muzica produc un efect maxim.

Pentru a convinge în acest sens, folosiţi toate cele şase funcţii ale limbajului: astfel, prezentarea dvs. va avea cel mai puternic impact.

Funcţia *Eu*

Nu trebuie să abuzaţi de ea, bineînţeles. Nu sînteţi acolo pentru a vă povesti viaţa, nici pentru a vă pune în valoare, cred că asupra acestui punct sîntem de acord.

Totuşi, prezentarea nu-şi atinge ţinta decît dacă *dvs.* sînteţi autorul – cel care o concepe şi o susţine –, fapt resimţit de auditoriu. Aşadar:

- în relaţie, fiţi „ceea ce spuneţi", o persoană care le vorbeşte altor persoane cu convingere;
- în conţinut, împărtăşiţi-vă experienţa în legătură cu ceea ce prezentaţi şi citaţi martori care să o confirme.

Funcţia *Voi*

În privinţa auditoriului, nu trebuie să consideraţi niciodată că aţi vorbit prea mult despre el, că v-aţi adresat în exces acestuia, că i-aţi pus prea multe întrebări şi i-aţi valorificat excesiv răspunsurile... Pe scurt, nimic nu e prea mult pentru a-l convinge că vă interesează un singur lucru: să-i oferiţi mijloacele de a reuşi, să faceţi în aşa fel încît *dorinţele sale* să fie satisfăcute.

Funcţia *Noi*

Creaţi un acord tacit, înţelegere, reciprocitate, chiar dacă – şi mai ales – ceea ce prezentaţi se pretează la controversă.

Faceţi asistenţa *să participe*, cereţi-i părerea, consultaţi-o! Stabiliţi, întreţineţi un climat de apropiere şi de încredere.

Fiţi, pentru interlocutori, un *expert-aliat*.

Funcţia *Ce anume*

Asiguraţi-i conţinutului locul ce i se cuvine... dar nu mai mult. Amintiţi-vă: pentru o unitate de conţinut, zece unităţi de relaţie!

Nu trataţi niciodată în amănunt conţinutul fără a-l traduce în *beneficiu* pentru cei ce vă ascultă.

Funcţia *Adică*

Interpretaţi, fireşte, ceea ce nu e cunoscut de auditoriu.

Interpretaţi chiar şi ceea ce e cunoscut, uneori reformulaţi pentru a-i sublinia avantajele, prin exemple sau făcînd un „zoom" asupra unor detalii revelatoare.

Funcţia *Imagini*

Folosiţi-le fără moderaţie: ele fac să trăiască şi să vibreze prezentarea.

Utilizaţi-le în limbaj: povestiţi ceva, faceţi comparaţii, analogii.

Folosiţi-vă, bineînţeles, de mijloace vizuale şi audiovizuale.

„Regizaţi-vă" pe dvs. înşivă: mergeţi încolo şi încoace, folosiţi tabla, fiţi vioi, deci în continuă mişcare!

Capitolul 11

Antrenaţi-vă auditoriul

Două auditorii cucerite

Urmăriţi emisiunile de teleshopping? Da? Cu atît mai bine. De acum încolo veţi continua să o faceţi, dar cu un ochi de expert, reperînd toate ingredientele pe care le puteţi transpune în prezentările dvs. Nu le urmăriţi? Atunci, din acelaşi motiv, e timpul să o faceţi.

De ce interesul acesta pentru teleshopping? Deoarece constituie pentru dvs., într-un mod accesibil, reînnoit în fiecare zi (pe anumite posturi), un laborator de demonstraţie comercială.

Evident că prezentarea făcută de dvs. – un proiect, o metodă, o organizare –, în faţa echipei sau a conducerii întreprinderii, nu seamănă (deloc!) cu o secvenţă de teleshopping.

Totuşi, multe dintre elementele utilizate cu pricepere în acest gen de emisiuni vă pot inspira. De pildă, limbajul simplu, concret, ritmul accelerat, relaţia plăcută, repetarea argumentelor, recapitularea lor în final, recurgerea la martori favorabili, accentuarea avantajelor produsului pentru auditoriu, QED-ul care declanşează acţiunea (în acest caz, să se telefoneze pentru a comanda produsul respectiv).

Vă vom prezenta aşadar, mai întîi, chiar o secvenţă de teleshopping pentru a o analiza împreună. Foarte reuşită, ea ne va permite să sesizăm mijloacele prin care *să vă antrenaţi auditoriul*: să vi-l apropiaţi, să-l conduceţi pînă la QED.

Să privim, mai întîi, filmul.

Zugravul amator

La început, prezentatoarea stă în picioare cu faţa la public, instalată pe graden. Apoi ia cuvîntul:

„Am zugrăvit deja la mine acasă şi e cu adevărat o corvoadă. Cine şi-a mai zugrăvit singur casa? (Aproape toate mîinile se ridică.) Cine a întîmpinat probleme? (Mîinile rămîn ridicate.) Iată. Exact ca mine. Ca toată lumea. Se pare însă că în acest domeniu a apărut ceva nou. Pentru a afla mai multe despre asta îl chem pe John".

Apare astfel un bărbat surîzător, energic şi agil. E îmbrăcat cu o salopetă pătată de vopsea şi duce în braţe o bonetă, pătată şi ea, precum şi un întreg calabalîc: lighean, pensule etc.

El spune că, într-adevăr, a apărut ceva nou: o bidinea cu rulou a cărei coadă conţine vopseaua. Nu mai e nevoie aşadar de bonetă: o aruncă. Face la fel şi cu pensulele, rulourile, lighianele: le aruncă. La urmă, îşi scoate salopeta, care a devenit la fel de inutilă.

„Doar n-o să-mi spuneţi acum că o să zugrăviţi în ţinută de oraş? întreabă, stupefiată, partenera sa.

– Ba da, fiindcă nu mă voi mai murdări. Voi începe prin a vopsi acest perete de doisprezece metri pătraţi în mai puţin de un minut.

– În mai puţin de un minut? Nu vă cred. (*Către public.*) Dvs. îl credeţi?

– Nu, strigă publicul".

Cu toate acestea, animatorul o face, cu uşurinţă şi, desigur, fără să se păteze.

„A reuşit!", se extaziază partenera.

Aplauze.

Animatorul explică apoi şi demonstrează cum funcţionează unealta lui, invită la lucru mai multe persoane din public, pe care le vedem operînd sub ochii noştri şi care, întrebaţi, spun – fără să se oprească din zugrăvit – cît de uşor, eficace şi superior e faţă de ceea ce au cunoscut pînă atunci.

În fine, prezentatoarea îi spune partenerului:

„Acum mai e o întrebare pe care şi-o pune toată lumea... Dar cît costă?

– Sigur, o să vă răspund. Însă, mai înainte, amintiţi-vă că, de obicei (şi se întoarce spre colţul unde aruncase la început toate ustensilele), aveţi nevoie de întregul set: pensule, rulouri etc. (le scoate şi le arată treptat). Am calculat: fără vopsea, fac mai mult de 150 de Euro. În plus, materialul acesta se uzează, trebuie reînnoit. În vreme ce aici aveţi totul, şi asta, şi asta (arată din noi diferitele elemente ale trusei sale) pentru 68 de Euro. Mai mult, dacă faceţi imediat comanda, cutare sau cutare accesoriu vă este oferit cadou. Sunaţi imediat la numărul afişat pe ecran..."

Un veritabil *one-man show*!

Să facem acum o analiză. Nu pentru a reproduce exact secvenţa, asta se înţelege de la sine, ci pentru a repera diferitele momente ale acestei demonstraţii atît de vii, de dinamice şi de convingătoare.

„Am zugrăvit deja la mine acasă şi este o corvoadă": direct, concret, plin de viaţă.

„Dar dvs.?": încă din primele zece secunde, auditoriul e interpelat, impulsionat.

Mîinile se ridică: acţiune şi participare. Se confirmă faptul că publicul şi prezentatoarea au trăit aceeaşi experienţă. Se mai confirmă imediat şi că sentimentul încercat a fost acelaşi: neplăcut. Puntea dintre prezentatoare şi auditoriu se consolidează: „Exact ca mine. Ca toată lumea". În acelaşi timp, tensiunea este amorsată: o problemă pusă în discuţie, confirmată şi, pentru moment, nerezolvată.

Apare animatorul. Aduce cu el înseşi dovezile problemei concrete, evidente, cărora le dă viaţă: salopetă pătată, o mulţime de obiecte incomode. Ceea ce întreţine participarea: el e *aşa cum sîntem noi* cînd începem să zugrăvim. Din nou, tensiune: într-adevăr e foarte supărător.

Dar de unde! Gata cu problemele! Aruncă toate vechiturile alea. Destindere! Dar, imediat, iar tensiune, deoarece nu cunoaştem încă soluţia. Suspans...

Iată că se enunţă şi soluţia, însă cu un ton de neîncredere: „Într-un minut? Nu cred asta. Dvs. credeţi?". Rezultate: participare; auditoriul devine din nou activ, datorită întrebării. Răspuns: nu, nu credem. De aici o nouă tensiune şi o nouă stare de încordare.

Dar, a făcut-o! A reuşit! Destindere, deopotrivă exprimată şi întărită prin acţiunea de a aplauda, care înseamnă, în egală măsură, participare.

Avem de-a face cu un alt moment foarte important. Într-adevăr, deocamdată nu publicul este cel ce a reuşit, ci animatorul. Totuşi, fiindcă era deja implicat, impresionat, pentru că a fost determinat să *intervină, să ia parte* la demonstraţia anunţată, publicul, aplaudînd succesul animatorului, *împărtăşeşte şi el acest succes*, şi, într-un cuvînt, se aplaudă pe sine însuşi.

La o altă scară, exact aşa se petrec lucrurile atunci cînd mulţimea plină de bucurie invadează străzile cîntînd: „Sîntem campioni!". Mulţimea îşi însuşeşte întru cîtva victoria echipei favorite şi îi împărtăşeşte exaltarea, sporită şi de faptul de a-şi exprima bucuria alături de un număr atît de mare de oameni. În acel moment, orice persoană care se-mbulzeşte şi-şi strigă bucuria a devenit ea însăşi un campion...

În timp ce pe platoul zugravului nostru, acţiunea continuă în aceeaşi manieră. Revin aceleaşi înlănţuiri constante de participare, de acţiune, de alternanţe tensiune/destindere.

Finalul, decisiv, momentul în care se anunţă preţul, urmează cu foarte mare precizie acelaşi scenariu.

Participare: „O întrebare pe care şi-o pune toată lumea: cît costă?".

„*Vă voi* spune. Dar, mai *înainte...*" Amînarea răspunsului creează o o nouă tensiune, amplificată prin enumerarea inconvenientelor sistemului tradiţional, inconveniente care nu sînt numai amintite, ci şi arătate: animatorul le dă viaţă. Tensiune încununată prin declararea preţului vechi, ridicat: „mai mult de 150 de Euro".

În vreme ce (destindere), noua soluţie e mult mai puţin costisitoare şi include chiar şi cadouri dacă se face comanda imediat.

Produsul oferit vă permite o muncă uşoară şi eficientă. Zugrăvirea apartamentului dvs. nu va mai fi o problemă, *veţi reuşi* cu succes. Pe deasupra, mai cîştigaţi şi bani, ceea ce înseamnă o dublă reuşită!

Nu există nici un motiv pentru a rezista acestei oferte, ci, dimpotrivă. Ridicaţi telefonul şi faceţi comanda. Chiar acum. QED.

Într-adevăr, veţi reuşi să zugrăviţi. Efectiv. În mod sigur. Deoarece există o clauză de garanţie: satisfăcut sau banii sînt restituiţi.

Poate veţi spune că e prea simplu. Cam primitiv. De altfel, eu nu vînd unelte de zugrăvit. Şi nici nu apar la televiziune.

Fie.

Atunci să inventăm.

O pregătire pentru luarea cuvîntului în public

Sînteţi înscris la un stagiu pentru a vă antrena să luaţi cuvîntul în public. Începe prima şedinţă.

Animatorul se prezintă. Apoi începe să povestească:

„Cînd încep un stagiu, ca în această dimineaţă, şi-i întreb pe participanţi de ce se află aici (o voi face şi cu dvs. imediat), mulţi îmi răspund, fiecare în felul său: «Cînd mă ridic şi toată lumea se uită la mine, nu mă simt în largul meu, am trac, mi-e greu să vorbesc. Aş prefera să fiu în altă parte!»".

Urmează întrebarea adresată vouă, auditoriului: „Asta vă aminteşte, poate, ceva? V-aţi mai aflat într-o asemenea situaţie? Doriţi să ştiţi să vorbiţi cu uşurinţă în public? Aşa-i că da? Ei bine, fiind aici în dimineaţa aceasta, deja aţi făcut primul pas".

Şi continuă: „Îmi veţi spune: «Dragă domnule, să devin eu un orator capabil să-şi ţină asistenţa cu sufletul la gură? Îmi vine greu să vă cred»". Tot el (îşi) răspunde: „Fac asta de mulţi ani, cu foarte multe persoane ca voi. Nici ele nu credeau în miracole. Şi totuşi au reuşit... *Ştiu* că şi voi veţi reuşi. Va fi de ajuns să aplicaţi ce urmează să învăţaţi aici".

Cum procedează acest animator, pentru a-şi începe stagiul într-o manieră care să vă prindă – adică pentru a vi-l *vinde*?

Exact ca animatorii de la teleshopping!

Ne *împărtăşeşte* experienţa sa: problema tuturor celor ce vin să se formeze la el – negreşit şi a noastră, pentru că sîntem acolo.

Ne face activi atunci cînd ne pune întrebări, mimînd un dialog cu noi: „Asta vă aminteşte ceva? Aşa-i că da...? Dar îmi veţi răspunde: «Dragă domnule...»".

Dă viaţă expunerii: povesteşte o întîmplare, repetă dialoguri, citează personaje, totul curge, în cuvinte puţine, obişnuite.

Foloseşte de minune cuplul *tensiune/destindere*. „Nu mai reuşesc să vorbesc, aş lua-o bucuros la fugă." Tensiune. „Asta vă aminteşte ceva? Doriţi să reuşiţi să luaţi cuvîntul în public fără emoţii?" Tensiune sporită. „Ei bine, puteţi face acest lucru... Aţi şi început!" Destindere! „Dar o să-mi spuneţi: mi-e greu să vă cred." Din nou tensiune. „*Ştiu* că veţi *reuşi*." Destindere! Finală.

Să reuşeşti! O promisiune căreia nimeni nu-i rezistă.

Demersul poate fi aplicat în întregime într-o întreprindere.

Cele cinci mişcări pentru a vă antrena auditoriul

Fireşte, dvs. nu vindeţi nici unelte de zugrăvit, nici stagii pentru vorbit în public. Dar vindeţi: o idee, un proiect, o acţiune de întreprins. Aceeaşi *lege* se impune şi în cazul dvs.:

Pentru „a vinde" e nevoie
să determinaţi
auditoriul
să vă urmeze.

Să-i captaţi atenţia. Să-l faceţi *să pătrundă în* proiectul dvs., care devine astfel *al său* şi îi va permite, pînă la urmă, să *reuşească*.

Luaţi drept model schema de mai jos. Puneţi-o în practică. Şi dvs. veţi reuşi.

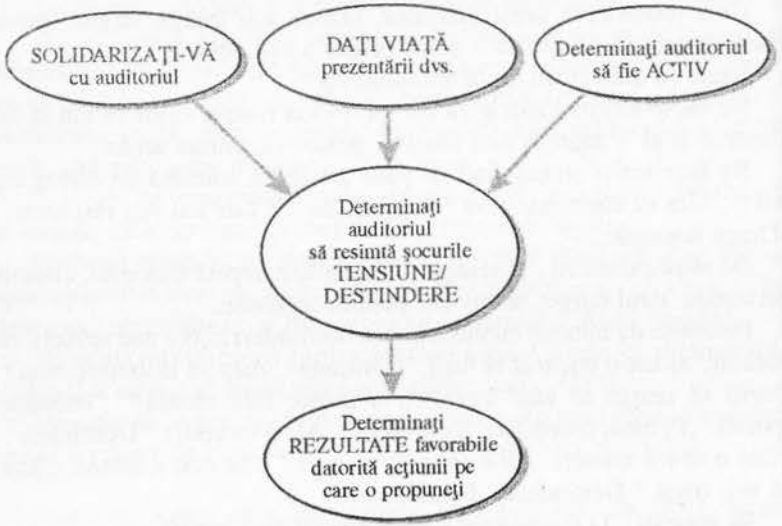

SOLIDARIZAŢI-VĂ cu auditoriul
DAŢI VIAŢĂ prezentării dvs.
Determinaţi auditoriul să fie ACTIV
Determinaţi auditoriul să resimtă şocurile TENSIUNE/ DESTINDERE
Determinaţi REZULTATE favorabile datorită acţiunii pe care o propuneţi

Figura 11.1

Solidarizaţi-vă cu auditoriul

Vă aflaţi *împreună* cu interlocutorii dvs.:
- vorbiţi-le despre ei;
- vorbiţi ca ei;
- vorbiţi pentru ei.

Arătaţi-le că le cunoaşteţi şi le împărtăşiţi preocupările, grijile, precum şi aşteptările sau proiectele.

Dacă aveţi amintiri comune, referiţi-vă la ele (într-un mod adecvat).

Folosiţi limbajul lor. Chiar dacă nu este şi al dvs., folosiţi măcar unele dintre cuvintele sau expresiile lor caracteristice.

Personalizaţi. Inconvenientele şi beneficiile: *pentru ei*. Consecinţele unei decizii: *pentru ei*. Ceea ce aşteptaţi de la *ei* într-o acţiune, ce pot ei aştepta din partea dvs.

Daţi viaţă prezentării!

Derulaţi-vă prezentarea aşa cum aţi povesti ceva. Relataţi şi întîmplări, desigur. Daţi exemple, citaţi mărturii.

Vorbiţi simplu şi concret, folosind cuvinte care arată, care ajută să se înţeleagă, să se vadă, să impresioneze. Folosiţi diversitate în ton, în argumente. Puneţi mişcare, ritm în tot ce faceţi, mergeţi mereu mai departe. Nu lăsaţi să apară timpi morţi. În fiecare secundă trebuie să se întîmple ceva.

Faceţi-vă propria regie. Ceea ce nu înseamnă că montaţi un spectacol de cabaret. Dar acordaţi-vă permisiunea de a folosi un registru mai larg: vorbiţi, scrieţi sau desenaţi la tablă, schimbaţi foliile, proiectaţi o casetă video (scurtă), faceţi să circule un document, un plan, un obiect. Nu dezvăluiţi totul dintr-o dată, nu vă puneţi jos toate cărţile. Menţineţi o stare de suspans, de neprevăzut.

Determinaţi auditoriul să fie *activ*

Dacă dvs. sînteţi aici, iar auditoriul acolo, dacă dvs. vorbiţi şi el tace, dacă dvs. vă deplasaţi, iar el stă nemişcat, riscaţi foarte mult să mergeţi înainte singur şi să-l lăsaţi în urmă.

Ca să parcurgeţi drumul împreună, trebuie să-l determinaţi să participe, să se exprime, să se mişte, să fie activ.

Puneţi-i întrebări, faceţi-l să răspundă ridicînd mîna, să-şi spună părerea, să-şi exprime preferinţele.

Îndeosebi, aplicaţi întotdeauna, fără excepţie, o regulă simplă şi absolută: nu vorbiţi niciodată, doar dvs., 100% din timp. Faceţi *de fiecare dată* în aşa fel încît prezentarea să fie urmată de discuţii pe o durată mai lungă decît expunerea care trimite pasa (vezi capitolul 17, „Legea celor 30-60-10").

Fiindcă e la modă să dialoghezi? Nu, ci fiindcă acest lucru e capital pentru dvs.

Pentru a convinge ai nevoie de *două* „picioare". Primul, bineînţeles, e ceea ce afirmaţi, ceea ce vreţi, proiectul, argumentele, convingerea dvs.

Nu este însă de ajuns. Înaintaţi, dar într-un picior, deci cu greutate şi fără echilibru.

Vă este necesar şi un „al doilea picior" : schimbul de opinii cu interlocutorii.

În timpul dialogului, şi doar cînd vi se pun întrebări, cînd vi se aduc obiecţii, veţi afla de la ei ceea ce nu puteţi înţelege vorbind singur şi ceea ce vă este absolut necesar pentru a convinge : ce vor şi ce nu vor, de ce se tem, ce îi face să fie sceptici, de ce anume au nevoie. Într-un cuvînt, condiţiile în care vor accepta să vă urmeze.

În cadrul dialogului auditoriul vă dă cheile care-i deschid uşa. Rămîne ca dvs. să le prindeţi din zbor. (Vom vedea prin ce mijloace se recadrează obiecţiile în capitolul 20, „Obiecţiile".)

Faceţi astfel încît auditoriul să resimtă şocuri *tensiune/destindere*

Construiţi-vă prezentarea după un scenariu dorinţă/satisfacţie sau problemă/soluţie.

Comparaţi : înainte, după – soluţiile, rezultatele.

Slujiţi-vă de repetiţie, de acumulare : riscuri, inconveniente, dificultăţi – tensiune ! – apoi avantaje, cîştiguri, beneficii – destindere ! Amintiţi-vă : destinderea (o binefacere) este cu atît mai binefăcătoare cu cît a fost mai puternică tensiunea care a precedat-o.

Şi daţi-i drumul la acţiune !

Determinaţi rezultate favorabile

În prima secvenţă, animatorii teleshopping-ului nu încercau să ne vîndă unealta lor de vopsit.

Nu. Prin toate mijloacele, cu tot talentul lor, de la început pînă la sfîrşit, în fiecare clipă, neîncetat, ei ne demonstrau că, datorită acelei unelte, *noi vom reuşi* : scăpaţi de problemele obişnuite, vom zugrăvi peste tot, repede, bine şi ieftin.

A reuşi înseamnă să-ţi atingi scopurile în pofida dificultăţilor sau prin îndepărtarea acestora : să obţii rezultatul aşteptat, care aduce satisfacţii şi care nu ne era accesibil pînă acum.

Pentru auditoriu, destinderea finală trebuie să corespundă cu această constatare şi cu sentimentul pozitiv ce-o însoţeşte : da, prin acest mijloc, *am reuşit*.

În faţa asistenţei, în faţa celor pe care doriţi să-i convingeţi şi să-i faceţi să acţioneze în sensul indicat de dvs., *puneţi-vă o singură întrebare* : *cum să procedez pentru a-i face să reuşească*, pentru a contribui la asta ?

(Este şi principala întrebare pentru un manager, un profesor, un vînzător, un antrenor, un părinte...)

De fiecare dată cînd veţi găsi răspunsurile adecvate acestei întrebări – transpuse în acţiune, bineînţeles –, veţi convinge, veţi obţine acordul dorit.

Cheia universală constă în determinarea rezultatelor satisfăcătoare.

Mai *e şi arta de a-ţi face aliaţi*.

Ei sînt, devin şi vă rămîn aliaţi pentru că, împreună cu dvs., *reuşesc*.

Nu există o metodă mai bună de a vă asigura de reuşită.

Capitolul 12

Primul contact

Ce este comunicarea ?

Un joc de influenţe reciproce între persoane, adică între libertăţi şi afectivităţi.

Un *joc*

Dicţionarul Robert îl defineşte după cum urmează : „o activitate organizată potrivit unor reguli, definind un succes şi un eşec, un cîştig şi o pierdere". Sînteţi întru totul de acord pînă în acest punct în ce vă priveşte şi în ce-l priveşte pe auditoriul dvs. ?

Libertăţi

De exemplu, sînteţi într-adevăr liber să vă alegeţi mijloacele de convingere. Auditoriul dvs. e şi el liber : ne va urma doar dacă doreşte cu adevărat.

Afectivităţi

Luaţi o portocală. Tăiaţi-o în două. Coaja reprezintă partea raţională, iar pulpa, partea afectivă.

Imagine de două ori grăitoare.

Cel mai adesea, în viaţa profesională, în cadrul întîlnirilor sau în timpul discuţiei cu un client, al reuniunilor sau prezentărilor, noi nu arătăm şi nu vedem decît „coaja", partea raţională. Cea afectivă rămîne acoperită, ascunsă, mascată (sau falsă). Totuşi, ea este acolo, prezentă, iar noi ştim asta.

Această imagine e adevărată şi în privinţa proporţiilor. Pulpa formează mai mult de 90% din portocală. Tot astfel şi noi sîntem conduşi de emoţii, de sentimente, adesea fără ştirea noastră, cu mult mai mult decît de ideile, de judecăţile noastre. Mai exact spus, sentimentele ne călăuzesc deciziile raţionale, care, de multe ori, apar doar ca să le justifice.

Influenţe reciproce

Asta înseamnă că, atunci cînd două persoane, A şi B, sînt faţă în faţă, ceea ce spune şi face A determină ceea ce gîndeşte şi resimte B referitor la A, care îl înţelege în schimb şi se lasă influenţat de el, ceea ce B percepe la rîndul său şi se lasă... etc., într-un *circuit neîntrerupt*.

În zilele noastre, ne-am obişnuit să numim comunicare ceea ce în realitate este informaţie, publicitate, ba chiar propagandă : *emiterea* unui mesaj *în sens unic*. Iar cînd spunem despre cineva : „Ştie să comunice", înţelegem deseori prin aceasta că, pur şi simplu, vorbeşte bine.

Or, chiar dacă avem de-a face cu o confuzie de termeni, care are în mod evident o anumită semnificaţie (cel ce vorbeşte singur, fără să i se poată răspunde, are interesul să lase a se crede că e pe cale de a dialoga...), nu înseamnă că nu e vorba totuşi de o confuzie.

Nu există comunicare decît din momentul în care există *retur* (feedback) şi retur-al-returului, retur-al-returului-returului... permanent, pe tot parcursul comunicării, indiferent dacă se face bine sau deficitar.

Înlănţuirea influenţelor reciproce, un sistem în buclă

Să reconstituim lanţul acestor influenţe reciproce cu cele patru verigi ale sale :

- *percepţiile* noastre : informaţiile pe care le primim, tot timpul, de la altă persoană – cuvintele şi „muzica" (muzica, să nu uităm, cîntăreşte mult mai mult decît vorbele) ;
- *sentimentele* noastre : stările afective – bucurie, furie, plăcere, suferinţă, încredere, frică, dorinţă... – suscitate de informaţiile pe care le primim ;

- *judecăţile* noastre : ceea ce gîndim, în mod raţional, despre ceea ce e spus, întrebările ce ni se pun, răspunsurile avute în vedere ;
- *comportamentul* nostru : cuvintele şi muzica, declanşate, la rîndul lor, de judecăţile noastre şi, în mare parte, de sentimentele noastre.

Aceste patru etaje nu sînt, pur şi simplu, juxtapuse ori suprapuse, ci *legate*, îmbinate, în aşa fel încît fiecare îl *determină* pe următorul :

Percepţiile noastre
comandă ↓
judecăţile şi sentimentele noastre
care comandă ↓
comportamentele noastre...

... care comandă percepţiile interlocutorului, care comandă judecăţile şi sentimentele sale, deci comportamentul său, deci percepţiile noastre etc. !

Înlănţuirea astfel constituită la o persoană devine, atunci cînd două persoane se află faţă în faţă, acest *sistem în buclă* :

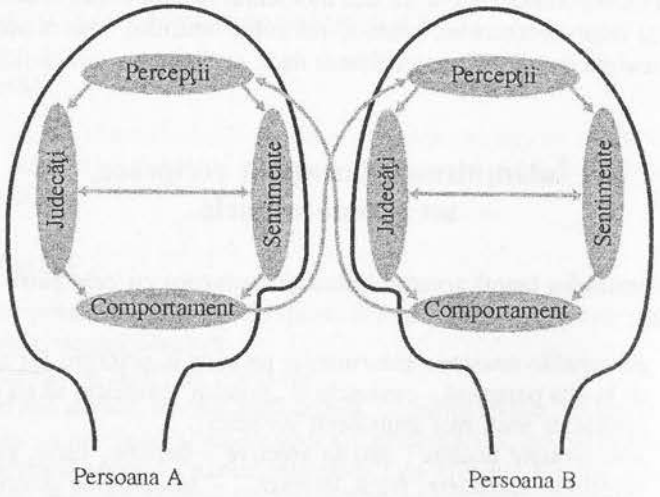


Figura 12.1

De exemplu :

„Ascultătorul", în legătură cu intervenientul :
Percepţie : Îl văd vioi, zîmbitor, dezinvolt...
↓
Sentiment : E mai curînd simpatic...
Judecată : Înţeleg ce spune.
↓
Comportament : Îl ascult cu atenţie...
Intervenientul :
Percepţie : Pare a fi interesat...
↓
Judecată : Pînă acum, merge...
Sentiment : Mă simt bine, s-a creat o legătură...
↓
Comportament : Vorbesc cu mai multă convingere...

Cîştigaţi-vă viza de intrare

Cunoaştem bine acest joc de influenţe reciproce : la el ne gîndim cînd vorbim despre *contact*, cînd spunem că „s-a creat o legătură", că avem „un bun *feeling*" sau invers.

Reamintim că jocul acesta de influenţe se va prelungi pe tot parcursul întîlnirii cu auditoriul dvs.

Totuşi, schemele de mai sus ne fac să înţelegem mai bine ceea ce ştiam din instinct : *prima impresie* e determinantă. Deoarece de la *ea porneşte bucla care, aşa cum am văzut, după aceea se autoalimentează.*

Sigur că o impresie negativă iniţială ar putea dispărea, după cum un prim pas favorabil nu ne va scuti neapărat de o poticnire ulterioară.

O demarare bună *măreşte* însă de la început *probabilitatea* de a se ajunge pînă la urmă la liman şi invers.

De aceea, trebuie să pregătiţi cu deosebită grijă primul contact.

Dacă reuşiţi, uşa se deschide, iar auditoriul vă invită în casă. Dacă nu, rămîneţi afară, ca un musafir nedorit.

Aceasta nu reprezintă o simplă imagine. Pentru dvs., miza primului contact este, realmente, obţinerea (sau nu) a *vizei de intrare.*

O dată intraţi, fireşte că vă rămîne totul de făcut : să demonstraţi, să convingeţi, să puneţi în mişcare. Cel puţin sînteţi înăuntru (şi ca orice comis-voiajor, format la şcoala aspră a vînzării din casă-n casă, veţi spune : e deja un succes însemnat).

Pentru a vă cîştiga viza de intrare - întotdeauna pe durată determinată... -, trebuie să obţineţi următoarele patru „răspunsuri" din partea fiecărui interlocutor, să-l faceţi să trăiască, încă de la început, următoarele impresii în ce vă priveşte :

- îmi vrea *binele* ;
- îmi arată *interes* ;
- *ştie* despre ce vorbeşte ;
- *doreşte* să-mi vorbească despre asta.

(Să ne reamintim : ştie despre ce vorbeşte = conţinut sau „cuvintele" ; restul = relaţie sau „muzica", întotdeauna dominantă...)

Dacă obţineţi un „da" pentru fiecare dintre criterii, aţi obţinut viza de intrare. Dacă nu... trebuie să insistaţi ca să o primiţi !

Să recapitulăm aşadar.

Primul moment

Cheia unei comunicări eficiente : să stabileşti şi apoi să menţii contactul cu auditoriul.

Cînd se creează acest contact ? Încă din primele momente.

Momentul în care luaţi cuvîntul în faţa altor persoane, în timp ce ele vă urmăresc, în tăcere, este foarte important.

Fireşte că acest moment e cu atît mai tensionat, dacă nu v-aţi mai confruntat niciodată cu o astfel de situaţie. Chiar şi în faţa partenerilor de lucru obişnuiţi, colaboratorilor, clienţilor sau colegilor, luarea de contact, în momentul *începerii* comunicării, îşi păstrează întreaga importanţă. În clipa aceea, veţi „da tonul" a ceea ce se va petrece între voi. Şi *puteţi întotdeauna opta* între plictis, rutină, tensiune, instalate încă de la început sau căldură, entuziasm, energie.

Pentru reuşita primului contact, ţineţi seama de trei elemente importante : privirea, surîsul şi acel „voi".

Privirea

Urmează să luaţi cuvîntul. Nu vă înfundaţi în documente. Nu porniţi încă retroproiectorul.

În primul rînd, priviţi-i, luaţi contact cu cei cărora urmează să vă adresaţi. Pe fiecare, printr-o privire circulară, cuprinzătoare, dacă grupul nu e prea numeros (pînă la zece). În faţa unei adunări mai mari, plimbaţi-vă privirea în mai multe direcţii, stabiliţi un contact vizual cu mai multe persoane din locuri diferite.

Desigur, nu e vorba de o privire care înfruntă, ci, dimpotrivă, le arătaţi că sînteţi acolo *pentru ele.* (Iar privindu-le, trebuie realmente să le vedeţi.)

Surîsul

În timp ce le priviţi, pentru ca privirea să nu fie scrutătoare sau aspră, surîdeţi. Este un semn de încredere, de destindere, de bunăvoinţă. Zîmbetul le transmite : „Sînt bine pregătit în ce vă priveşte".

Totul nu durează, fireşte, decît cîteva secunde.

Cuvîntul „dumneavoastră"

Începeţi să vorbiţi. Primul cuvînt trebuie să fie „dumneavoastră".

Exemple :

> „*Dvs.* aşteptaţi cu nerăbdare, înţeleg asta, rezultatele ultimei noastre campanii. Vă vi le voi prezenta imediat."
> „*Dvs.* aţi primit documentele care definesc noua noastră organizare. Nu mă îndoiesc că aveţi de pus întrebări. Mă aflu aici pentru a vă răspunde."
> „*Dvs.* ştiţi că preţurile noastre sînt încă prea ridicate. Cu ocazia acestei întîlniri, vă propun să decidem împreună acţiunile necesare pentru a le micşora."

Pentru a vă ghida în alegerea deschiderii dvs., gîndiţi-vă că ea trebuie să *răspundă* imediat, în puţine cuvinte (între douăzeci şi patruzeci), într-o manieră clară şi cordială, *la întrebarea* pe care şi-o pun ceilalţi, din faţa dvs. : „Ce îmi va aduce ea/el care să justifice faptul că stau aici şi îl ascult ? ".

Încă un cuvînt.

Cu cît miza e mai importantă, cu atît tracul va fi mai mare (e normal) şi cu atît mai mult veţi fi tentat: 1) să nu vă priviţi auditoriul; 2) să nu-i surîdeţi şi 3) să începeţi foarte „sec", în genul „Synchotronul Alpha 3R/TBY se compune din 38 de elemente ale căror funcţii le voi reaminti, în primul rînd, pe scurt...".

Altfel spus, cu cît riscaţi mai mult, cu atît sînteţi mai tentat să întoarceţi astfel spatele celei mai bune şanse a dvs. de a reuşi: stabilirea unui bun contact, pe loc, pentru a nu-l mai pierde după aceea.

Nu vă lăsaţi ispitit!

În mod deliberat:
priviţi-l cu atenţie pe fiecare,
zîmbiţi-i
şi începeţi cu ce e mai important:
„Dvs...".

Capitolul 13

Miezul subiectului

Cînd auditoriul „trece de la un canal la altul"...

Ce părere aveţi despre această deschidere?

> „Depăşind cu mult simpla coordonare a activităţii comerciale, gestionarea relaţiei cu clientul se extinde pe viitor la managementul surselor de informare multicanale, precum şi la automatizarea acţiunilor orientate spre client, fie ele de marketing, comerciale sau referitoare la serviciu."

Uf!...

Şi-atunci? Captat? Entuziasmat? Dorinţă, pur şi simplu, de a afla şi urmarea?

Nici o certitudine, nu-i aşa? N-aş paria nici pe dvs. că aţi fi înţeles tot...

O singură frază. Aproape patruzeci de cuvinte, şi acestea lungi. În plus, complicate: coordonare, multicanale, automatizare. Dar şi abstracte: nici personaj, nici timp, nici loc, nici cuvinte, nici acţiune.

Dacă îi vorbiţi astfel, auditoriul dvs. o ia la fugă.

Ba nu! E imobilizat, aşezat, acolo, în faţa dvs. Nu poate fugi!

Totuşi, după o frază de început asemănătoare, el ştie deja ce va avea de îndurat. Iar atunci, începe deja să se gîndească la altceva. Sau să schimbe priviri complice cu colegii. Sau să-şi consulte discret agenda... Oricum, el (deja) nu mai e cu dvs. – deci e (deja) *împotriva* dvs.! Aveţi răbdare. Veţi descoperi curînd, în timpul consacrat discuţiilor: nu se va pune nici o întrebare, asistenţa va rămîne tăcută (formă latentă de revoltă); sau vor avea loc intervenţii ce riscă să fie foarte răutăcioase.

Dvs. însă nu veţi cădea în această capcană, fiindcă ştiţi ce să faceţi, cum să demaraţi.

„Dumneavoastră." Iată, primul cuvînt a fost rostit.

Dar al doilea?

Veţi stabili contactul. Auditoriul e conectat: vă adresaţi lui, ştie că urmează să i se vorbească despre ceva care-l priveşte direct.

Bine. Şi după aceea?

Răspunsul e simplu. Treceţi, *imediat*, în *miezul* subiectului.

Imediat: nu mai aşteptaţi, treceţi la subiect fără nici un preambul, direct! Esenţial este să vorbiţi cu însufleţire, acum.

Cea mai bună modalitate? (Mă abţin să nu spun singura...) O cunoaşteţi. Sigur că da: povestiţi o întîmplare.

Astfel, dvs. începeţi, o persoană vie, în faţa unor oameni vii (care, în caz contrar, vor muri... de plictiseală), să le vorbiţi *într-o limbă vie*.

Continuaţi. Fără să vă opriţi. Numai astfel veţi convinge.

Scopul dvs. este de a porni acţiunea. Or, tocmai aţi început acţiunea.

Pregătiţi-vă cu grijă abordarea subiectului

Exemplele următoare sînt luate din revista *Enjeux-Les Échos*. Ziariştii de aici îşi cunosc bine meseria. Ei nu tratează decît subiecte (foarte) serioase. Ei ştiu însă că serios nu înseamnă plictisitor. Au învăţat şi verificat prin experienţă că, pentru a-şi capta cititorul încă de la primul rînd – în caz contrar, acesta scapă, întoarce pagina, trece de la una la alta, ca şi auditoriul dvs. – trebuie mai întîi să-i arate, să îl facă să înţeleagă, ceva plin de viaţă. Iată cum îşi încep ei articolele. Cum şi le lansează.

Go!

> „În ziua aceea, Meg Whitmann a fost luată prin surprindere. Era în octombrie anul trecut. Deţinătoarea firmei e Bay.com răsfoieşte *Fortune* al cărei număr e consacrat palmaresului celor mai puternice femei de afaceri din Statele Unite. Se opreşte chiar la pagina 56: revista o situează pe al treilea loc. «L-am sunat imediat pe redactorul-şef pentru a afla ce înţelegea el prin 'puternică', povesteşte ea cu umor. Vă asigur că nu mă consider influentă»".

Stop. Nu mergem mai departe.

Decepţionat, aşa-i?

Ei, da, eraţi absent! Povestirea a decolat deja, pe o cale foarte scurtă. Şi-a luat zborul. Veţi continua cu plăcere voiajul împreună cu ea... QED!

Condiţiile reuşitei

Demaraţi imediat

„În ziua aceea..." Fără întorsături, fără fraze stufoase. Imediat relatarea. Acţiunea. Neîntîrziată. „În ziua aceea" are un impact asemănător cu „a fost odată": decolare turbo garantată.

Dar ăsta nu e decît începutul. Se aprind şi alte motoare, de îndată, puternice şi ele, preluînd ştafeta.

Personalizaţi

„Meg Whitman." Nume, prenume. Nu ştim cine este. Nu-i vom cunoaşte statutul social decît după alte două fraze: deţinătoarea firmei e Bay.com. Cu toate acestea, iat-o deja, există cu adevărat, fiindcă poartă un nume, ea este acolo, trăieşte. Cu atît mai mult cu cît încearcă unele senzaţii: e „surprinsă", povesteşte „cu umor".

Regizaţi un film

Scena e în întregime vizuală. Aşa cum un scenariu descrie ceea ce vom vedea pe ecran: frunzăreşte revista, se opreşte chiar...

Acordaţi atenţie detaliului

„... la pagina 56": în ce scop? Niciunul. Sau poate acela de a ne sugera că cel care vorbeşte se afla acolo. Asista la scenă. Detaliul conferă autenticitate, dă viaţă.

Plasaţi-vă povestirea

„Era în octombrie anul trecut." O întîmplare adevărată, care s-a petrecut în realitate, la o anumită dată. Şi invers: datarea evenimentului (de vreme ce nu s-ar schimba nimic dacă se petrecea în septembrie sau octombrie) îl ancorează în realitate.

Puneţi-vă personajele să vorbească

Filmul e sonor acum. Personajul se exprimă, iar noi sîntem martori, prin urmare nouă ni se adresează, nouă ni se destăinuie.

Nu sînt decît cîteva rînduri. Mai puţin de o sută de cuvinte. Povestea a decolat. Sîntem nerăbdători să aflăm urmarea. A cîştigat.

Cîteva exemple:

> „Cele 35 de ore fără micşorarea salariului!" În 10 octombrie anul trecut, steguleţe şi pancarte străbat străzile, în fruntea a 15.000 de manifestanţi... Şi unde asta? La Atena!".

Din nou, un film, o dată. De această dată, mai avem în plus un număr şi un final de efect: cele 35 de ore, da, dar în Grecia...

Alt exemplu:

> „Rotocoalele groase de fum ale ţigării abia-i maschează satisfacţia. La etajul opt al imensului pachebot al Televiziunii franceze, Marc Tessier domină Sena şi... aproape 50% din peisajul audiovizual francez".

Ne regăsim aici cunoştinţele: personajul, căruia i se dă numele; ceea ce simte, satisfacţie; detaliile vizuale, fumul de ţigară, etajul opt; cifra, 50%. În plus, pirueta finală (figură de stil, numită zeugmă...): domnul acesta domină deopotrivă Sena şi PAF-ul.

Se poate întîmpla ca personajele să fie anonime, dar, oricum, pline de viaţă.

Un alt exemplu:

> „La Redoute, în slujba dvs... Într-un imobil în întregime din sticlă şi oţel, în centrul zonei scutite de taxe, patruzeci de operatori cu căşti şi cu privirea aţintită pe ecrane, răspund fără întrerupere la întrebările clienţilor: mai mult de zece mii de apeluri pe zi".

Imagine, decor precis, personaje, cuvinte, cifre... Avem de toate aici. „În centrul zonei scutite", iar noi, în centrul acţiunii. Exact două fraze din patruzeci şi cinci de cuvinte.

Încă un exemplu? Bine, e ultimul, pentru plăcerea dvs.:

> „Într-o bună zi, ginerele ideal va fi interimar. Sloganul publicitar al Adia denotă o mică revoluţie culturală: nu numai că interimatul are trecere, dar mai intră şi în cele mai bune familii!".

Iată-ne porniţi! O dată în plus. În goana mare.

Capitolul 14

Vorbiţi o limbă vie!

Ştim de la şcoală că există două feluri de limbi, cele moarte şi cele vii.

Dacă vorbiţi o limbă moartă, prezentarea moare o dată cu ea. „Adio viţei, vaci, purcei..." (O limbă foarte vie, aceasta!)

Sigur că dvs. vorbiţi în limba maternă. Însă aceasta este uneori moartă, moartă de tot, şi face ravagii – vai! – prea adesea în întreprinderile noastre.

Un exemplu? Haideţi, curaj!

> „Modalităţile optimale sînt alese în vederea integrării lor în contextul specific al întreprinderii şi în funcţie de potenţialul lor de evolutivitate şi de compatibilitate cu tehnologiile aflate încă în stare de gestaţie.
> În orice caz, parametrul major se află axat în jurul unei aproprieri a soluţiilor de către utilizatori, garantînd astfel profitabilitatea investiţiilor făcute, atît în termeni financiari, cît şi de resurse umane.
> Luarea în calcul a globalităţii cerinţelor fiind astfel asigurată, este implementată şi apoi finalizată o soluţie personalizată, totalmente integrată, într-o abordare operaţională competitivă.
> În zorii celui de-al treilea mileniu, într-un context concurenţial superior, în faţa unor mize strategice majore, abordarea globală e singura capabilă să redinamizeze structura relaţiilor client – furnizor, unicul garant al perenităţii întreprinderii."

Să bată tobele!...

Cel ce a ascultat – sau măcar a auzit (pînă la capăt?) – acest discurs în limbă moartă nu se mai simte prea viu nici el în momentul în care – în fine – se încheie. Nici bun prieten cu oratorul care l-a făcut să sufere.

Este o problemă de limbaj. Fiindcă textul, chiar dacă nu vă vine a crede, are realmente sens. Dovada: iată traducerea sa, de data aceasta în *limbă vie*!

> „Întreprinderea dvs. e unică. Noi vă propunem mijloacele tehnice care *vi* se potrivesc. Ele ar putea evolua pe măsura dezvoltării noilor tehnologii.
> Un punct important: prin pregătire, personalul dvs. dobîndeşte stăpînirea instrumentelor pe care le va utiliza, iar noi ţinem seama de observaţiile şi propunerile sale. Astfel, obţineţi cel mai bun beneficiu de pe urma investiţiilor dvs., umane şi financiare.
> Concepută în funcţie de cerinţele dvs., este o soluţie personalizată, instalată şi testată cînd e momentul, şi care intră în acţiune în termen optim. Ea vă oferă noi atuuri faţă de competitori.
> Mai mult ca oricînd, relaţiile dintre dvs., clienţi şi furnizori sînt vitale: viitorul întreprinderii dvs. depinde de ele. Abordarea globală vă permite să priviţi acest viitor cu încredere."

Puteţi face o comparaţie, puteţi verifica: toate ideile sînt reluate aici. Cu excepţia faptului că, de această dată, au şansa de a „trece", de a convinge. În vreme ce în limba moartă, aceasta era scăzută sau chiar inexistentă.

Preferaţi cuvinte scurte

Mo-da-li-tă-ţi, e-vo-lu-ti-vi-ta-te, a-pro-pri-e-re, pro-fi-ta-bi-li-ta-te, im-ple-men-tat, pe-re-ni-ta-te...

Ce depăşeşte trei silabe, pericol!

Cuvintele lungi atrag inconvenientele. Sînt întotdeauna savante: permit vorbirea în jargon. Lungimea lor îngreunează fraza şi obscurizează sensul. În plus, avînd ca terminaţii, cel mai adesea, „-te" sau „-une", cad în abstract.

Or, textul nostru în limbă moartă trebuie să suporte douăzeci! În mai puţin de cincisprezece rînduri! Numai ele se aud!

Poate că-mi veţi atrage atenţia: „Dar dacă cei cărora mă adresez vorbesc aşa! Ne-aţi spus să vorbim ca ei. Dacă vorbesc în jargon, fac şi eu acelaşi lucru!".

O excelentă obiecţie.

Într-adevăr, aveţi tot interesul să vorbiţi „ca ei". Dar trebuie, cu orice preţ, să *daţi viaţă* prezentării, pentru a convinge. Iar atunci, care e soluţia cînd cele două imperative se bat cap în cap?

Nu păstraţi decît unele cuvinte-cheie, care exprimă argumente puternice. În ce priveşte restul, traduceţi!

Aici, de pildă, în versiunea în limbă vie, am păstrat cuvintele „investiţii", „personalizată", „competitori". Ele sînt, de altfel, de uz curent.

Restul l-am tradus. Astfel, „contextul specific al întreprinderii" devine „întreprinderea dvs. e unică". Mai percutant, nu?

QED: din două cuvinte trebuie să-l alegi pe cel mai scurt.

Formulaţi fraze concise

Limbă moartă: fiecare frază e cît un paragraf. Conţine între treizeci şi patruzeci de cuvinte. E de două ori mai mult. Fiecare frază este la fel de lungă ca cea imediat următoare, de unde impresia de (lungă) monotonie.

Limbă vie: nouă fraze, mai mult decît dublu, alcătuite, în medie, din cincisprezece cuvinte. Socoteala e bună. Mai mult, lungimea lor variază foarte mult: patru cuvinte pentru cea mai scurtă, douăzeci şi cinci pentru cea mai lungă. Iar acest lucru contribuie la a da viaţă.

Utilizaţi verbe de acţiune

În limba moartă, fiecare frază are un singur verb, adică patru verbe în total. Toate sînt la persoana a treia, forma pasivă, cu un subiect abstract! „Modalităţile sînt alese... parametrul se află axat... este implementată o soluţie... abordarea globală e singura..." Cine vorbeşte? Cui? Nu se ştie.

Totul se petrece ca în vis, fără acţiune, fără realitate. Modalităţile sînt alese fără doar şi poate prin magie, iar parametrul se află, brusc, axat...

Versiunea vie foloseşte cincisprezece verbe – de patru ori mai multe –, la trei persoane de plural. Dar, în special, e vorba, de două ori

din trei, de verbe de *acţiune*: a propune, a evolua, a dezvolta, a dobîndi, a utiliza, a obţine, a intra în acţiune, a oferi, a privi.

Personalizaţi cu ajutorul pronumelor personale şi posesive

Nici unul, în limba moartă. Ceea ce dă un ton, vrînd, nevrînd, foarte... impersonal, întărind efectul de irealitate produs de verbe.

Şaisprezece în limba vie. Iar de cinci ori este folosit „dvs." (Textul începe chiar prin „Întreprinderea *dvs.*").

Totodată apar şi *personaje*, toate importante: întreprinderea dvs. (la început şi la sfîrşit), dvs., noi, personalul dvs., competitorii dvs., clienţii şi furnizorii dvs. Aici, nu ne mai aflăm în domeniul ideilor abstracte, ci în lumea reală. Acţiune!

Eliminaţi cuvintele de prisos şi clişeele

Limba moartă utilizează numeroase cuvinte de umplutură care împînzesc limbajul administrativ: „în vederea", „în funcţie de", „în orice caz".

Admiteţi (drept corectă) regula: fiecare cuvînt trebuie să determine gîndirea să înainteze cu cel puţin un pas. Ceea ce condamnă cuvintele de umplutură: folosindu-le nu faceţi decît să bateţi pasul pe loc.

Evitaţi, de asemenea, să vă încurcaţi în metafore confuze: ca aici, unde se cere „redinamizarea structurii" relaţiilor, structură ce devine mai departe „garant al perenităţii". Gata cu asta!

Cît despre clişee, feriţi-vă, ele vin de la sine cînd scrieţi ori vorbiţi. Fiindcă au fost atît de mult folosite, le găsiţi pretutindeni; vi se agaţă de memorie, fără voia dvs., aceleaşi refrene uzate sau întorsături grandilocvente: „în zorii celui de-al treilea mileniu" (bunule Dumnezeu, de cîte ori ne-am slujit de acesta şi în cîte situaţii!), „mize strategice majore" – fără a uita mingea din celălalt teren sau cireaşa de pe tort.

„Ştergeţi toate astea de pe hîrtie", spunea Molière, precum şi din exprimările dvs. Clişeele sînt rebuturile gîndirii, somniferele limbajului!

Fiţi clar

Specialiştii în limbaj au calculat indicii care permit *măsurarea* claritătii unei expuneri, precum şi „căldura sa umană".

Mai întîi, claritatea.

Acest indice ia în calcul numărul mediu de cuvinte dintr-o frază şi procentul cuvintelor „dificile", cele care nu aparţin vocabularului curent al asistenţei.

Ultimul criteriu variază deci în funcţie de publicul căruia i se adresează: de specialişti sau de profani. În exemplul nostru:

Limbă moartă:

- media pe frază: treizeci de cuvinte;
- proporţia de cuvinte dificile: 25%.

Pentru neiniţiaţi: derută. Nimeni nu înţelege nimic.

Chiar şi printre iniţiaţi – pentru care nici un cuvînt nu trebuie considerat dificil –, abia un sfert sînt destul de în temă pentru a recepţiona toate cuvintele.

Limbă vie:

- media pe frază: treisprezece cuvinte;
- proporţia de cuvinte dificile: 3% (reţinînd „tehnologii" şi „beneficii"!).

Dacă facem socoteala, întregul auditoriu iniţiat înţelege în totalitate expunerea.

În cazul profanilor, diferenţa e imperceptibilă – dat fiind numărul infim de cuvinte complexe.

Fiţi „afectuos"

E un indice interesat (ca şi noi!) de limbajul relaţiei.

El ia în calcul două criterii:

- numărul de cuvinte „personale": nume proprii sau care desemnează persoane, pronume personale, adjective sau pronume posesive;
- procentul de fraze care se adresează direct auditoriului (funcţia *Voi*).

Să aplicăm aceste criterii la exemplul nostru.

Limbă moartă:

- nici un cuvînt personal şi nici o frază care să facă referire la auditoriu;
- verdictul specialistului: plictisitor la culme!

Limbă vie:

- 12% sînt personale, opt fraze din nouă se adresează auditoriului;
- evaluare, în termeni de „căldură umană" (deci de interes): foarte ridicată!

Într-un cuvînt, din cauza unui număr mare de cuvinte lungi şi abstracte, limba moartă şterge realitatea: nici acţiune, nici personaj. (Poate chiar acesta este motivul pentru care unii o preferă: lăsînt totul neclar, ea permite lipsa oricărui angajament...)

Limba moartă nu vorbeşte despre ceva real. Aşadar, nu poate duce la acţiune: exact lucrul pe care doriţi să-l obţineţi.

În schimb, limba vie are nerv, sînge şi muşchi. Ea merge, aleargă, face salturi. Contaţi pe ea pentru a sări peste obstacole!

Să recapitulăm:

Limbă MOARTĂ	Limbă VIE
Multe cuvinte lungi (mai mult de trei silabe), abstracte, tehnice.	Doar cuvinte scurte (una, două, trei silabe), concrete, din limbajul curent.
Toate frazele sînt lungi (mai mult de douăzeci de cuvinte) şi toate de aceeaşi lungime.	Alternanţă a frazelor lungi cu cele scurte: în jur de cincisprezece cuvinte.
Verbe puţine. Toate la forma pasivă sau „bune la orice" (a fi, a avea).	Mai multe verbe în frază. Folosirea tuturor persoanelor. Verbe active şi variate.
Deloc sau puţine pronume personale sau posesive.	Pronume personale şi posesive numeroase: mai ales voi, ai voştri, al vostru...
Multe cuvinte de umplutură pentru a face trecerea. Numeroase clişee.	Nici un cuvînt pompos: treceri directe, deschise; nici un clişeu: imagini noi.
⇩	⇩
Abstract lipsit de forţă. Nici acţiune, nici personaje. O lume ireală şi vagă.	Actori, mişcare, rezultate. Realitate concretă. Convingerea care duce la acţiune.

Capitolul 15

Limbajul simţurilor

Dumneavoastră vindeţi ceva din viitor!

Să nu uităm: a face o prezentare înseamnă în primul rînd *a face să fie prezent* ceva ce încă nu e.

Prin definiţie, proiectul dvs. nu există încă.

Vindeţi întotdeauna ceva din viitor.

Vindeţi întotdeauna ceva virtual.

Vindeţi întotdeauna o promisiune.

Cum să evitaţi ca totul să pară ceva himeric, imposibil, „vorbe-n vînt", ca să vorbim mai dur?

Cum? Făcînd acel lucru să existe, aici, acum, sub ochii asistenţei.

Nu uitaţi că pentru a crede, trebuie să vezi. Oferiţi realităţi palpabile. Folosiţi cuvinte penetrante.

Folosind acest procedeu, la sfîrşitul întîlnirii, auditoriul va vedea lucrurile cu un ochi favorabil, îl veţi fi impresionat, veţi merge în acelaşi ritm. Vă veţi înţelege.

Pentru a convinge, pentru a porni acţiunea, utilizaţi un limbaj viu, concret. Folosiţi *limbajul simţurilor*: a vedea, a auzi, a simţi.

Astăzi ştim că unele persoane sînt mai sensibile la imagini, altele la sunete, altele la ceea ce simt.

În rîndul ascultătorilor, veţi găsi oricum şi de unii, şi de alţii. Vorbiţi pentru fiecare: oferiţi lucruri de văzut, de ascultat, de atins.

Un model de pedagogie ilustrată

„Se luptă cu cele două scote de parcă ar fi două frîie. Gesturile sînt excesiv de rapide, aproape furioase. Trimaranul se cabrează, accelerează puternic, îşi schimbă direcţia cu mişcări bruşte. Apa se învolburează. Apoi vacarmul încetează. Doar un şuierat şi adierea vîntului..."

Astfel începe un articol din *Le Monde* despre pilotarea trimaranului.

Vedem, simţim mişcările, lupta „instructorului care îmblînzeşte velierul", filmul e sonorizat: adiere, şuierat, vacarm! Iată-ne la bord.

Un alt anunţ:

„Voi cei care tresăriţi cînd monstrul se aruncă asupra victimei, care vărsaţi o lacrimă cînd eroul îşi regăseşte iubita, veţi descoperi o nouă definiţie a emoţiei. Noul cititor de DVD al Pioneer vă va bulversa simţurile: veţi tremura în stradă, veţi plînge la birou şi veţi rîde în autobuz. Luaţi-l cu voi unde doriţi: emoţia vă va urma".

Am pornit deja, nu-i aşa?

În 1995, într-un interviu, scriitorul Michel Tournier mărturisea:
„La Rio, nişte studenţi brazilieni m-au întrebat care era, după părerea mea, vîrful poeziei franceze. Am răspuns fără ezitare:
«Pe-un drum pieptiş, nisipos, anevoios,
Expus din toate părţile la soare,
Şase puternici cai trăgeau o diligenţă»
Ambiţia mea, conchise el, vizează acele vîrfuri."
(Din respect pentru cultura cititorului, el omitea să spună că e vorba de primele versuri din fabula *Diligenţa şi musca* de Jean de La Fontaine...)

O culme a poeziei? Ei bine, da. În cîteva cuvinte, concrete, precise, *vedem* caii – sînt şase, sînt puternici –, *simţim* soarele care arde şi efortul animalelor, ne aflăm pe drumul pieptiş, nisipos, anevoios.

Tournier pune şi el în practică acest principiu atunci cînd scrie. Iată, de pildă, un pasaj din romanul său *Regele arinilor*, unde aduce în scenă un maestru de echitaţie. Acesta explică practicarea dresajului la cai.

„Dresajul constă în a i se restitui animalului echilibrul său natural, compromis de greutatea călăreţului.
Comparaţi dinamica unui cal cu cea a unui cerb, de exemplu. Veţi vedea că întreaga forţă a cerbului se află în umerii şi în grumazul său. Pe de altă

> parte, e drept că arma calului este zvîrlitura din copită ce porneşte de la crupă, pe cînd cea a cerbului este lovitura cu coarnele care porneşte de la gît. Cînd se deplasează, cerbul trage înainte. E o tracţiune faţă. În schimb, calul se împinge din spate cu crupa. În realitate, calul este o crupă cu organe în partea dinainte care o completează. [...]
> Iar marele maestru de echitaţie, în picioare, cambrat [...], cu pulpele strîngînd flancurile unui cal imaginar, galopa prin încăpere, lovind aerul cu cravaşa."

Magistral!

Ce face să *trăiască*, atît de puternic, prezentarea aceasta? De ce depinde că noi vedem şi înţelegem, că înţelegem *fiindcă* vedem şi simţim?

Dresorul foloseşte din belşug resursele unei pedagogii ilustrate.

- În primul rînd, comparaţia. Cu un alt animal, bine cunoscut şi el: nu ne e greu să-l „vedem" în mintea noastră (dar, într-o versiune mai modernă, instructorul nostru ne-ar pune nişte diapozitive...). Şi le vedem, într-adevăr, pe cele două animale comparate şi în acţiune: lovitura cu copita şi cea cu coarnele. Le simţim forţa în mişcare.
- Tournier foloseşte şi analogia: iată un cerb transformat în tracţiune faţă! Cît despre cal, el e o crupă, cu exact cîteva organe în partea de dinainte... Nu putem uita aceste imagini inventate: simplitatea le dă atîta forţă!
- În fine, oratorul trăieşte el însuşi, cu mare entuziasm, expunerea atît de vie: mimează ceea ce ne descrie, suport audiovizual în carne şi oase, deopotrivă cal şi călăreţ.
  Ca orice prezentator eficace – ca dvs. –, el „este în ce spune". *Propria sa persoană îi este instrument de lucru.*

Cele trei mijloace de informare ale simţurilor

Pentru fiecare dintre aceste trei media, noi vă propunem exemple de cuvinte pentru a fi folosite – simple sugestii, dvs. veţi găsi ce vi se potriveşte; precum şi unele lucruri de făcut, pentru a merge în acelaşi sens în timpul prezentării:

(Către autori: Ar fi bine să modificaţi sau să clasificaţi cuvintele din listele de mai jos: verbe, adjective etc.)

A vedea

- *Ce cuvinte pot fi folosite*

Orbitor, ceţos, licăritor, strălucitor, imens, limpede, lucid, luminos, mobil, minuscul, întunecat, tulbure, clarviziune, sclipire, imagine, ziua şi noaptea, laser, licărire, miraj, panoramă, prim-plan, reflex, spectacol, viziune, a zări, a observa, a deschide ochii, a sări în ochi, a scruta...

- *Ce trebuie să facă*

Să deseneze, să scrie la tablă, să proiecteze scheme sau imagini, să descrie, să vizualizeze, să mimeze, să arate, să se mişte.

A auzi

- *Ce cuvinte pot fi folosite*

Zgomotos, silenţios, surd, sonor, răsunător, vacarm, cacofonie, clipocit, zornăit, detonare, ascultare, armonie, urlet, murmur, orchestră, petardă, vuiet, tic-tac, tunet, hărmălaie, a plesni, a trosni, a sparge timpanele, a ciuli urechile, a sufla, a bate, a zbîrnîi...

- *Ce trebuie să facă*

Joc al vocii (ritm, intensitate) – să citeze, să repete cuvintele, mărturiile – în timpul discuţiilor: să reformuleze, adică să-l facă pe celălalt să înţeleagă ceea ce a spus şi că a fost şi ascultat la rîndul său...

A resimţi

- *Ce cuvinte pot fi folosite*

Arzător, blînd, gros, glacial, greoi, alunecător, catifelat, jucăuş, picant, destins, rigid, aspru, suplu, tensionat, cu inima bătîndă, contact, elan, ameţeală, a avea greţuri, a comprima, a avea frisoane, a îngheţa, a

gusta, a palpa, a percepe, a respira, a strînge, a rămîne înlemnit, a fi la un pas de...

- *Ce trebuie să facă*

Să împartă diverse obiecte sau eşantioane, să pună în mişcare...

Capitolul 16

Utilizaţi-vă planşele

Planşele pot însufleţi expunerea dvs. Dar în aceeaşi măsură o pot şi sufoca. Totul depinde de dvs.

În primul rînd, de maniera în care concepeţi şi redactaţi expunerile (am văzut deja cum se procedează, în capitolul 7) : un stil concis, viguros şi consistenţă, o aranjare în pagină care atrage atenţia.

În al doilea rînd, de modul cum veţi folosi planşele în faţa auditoriului.

Era ora 14^{30}...

Îmi amintesc de un congres ţinut la palatul regal de la Saint-Germain-en-Laye. La reluarea şedinţei, în sala mare, s-au tras draperiile şi s-a făcut întuneric. Era ora 14^{30}, după un dejun de gală. Un domn a început să ne prezinte planşe cu o temă foarte interesantă : cum să se prevină riscurile care ameninţă întreprinderea – de faliment, chiar – atunci cînd ea n-a încheiat contracte avantajoase de asigurări.

Planşele erau încărcate de text, se sus pînă jos, cam treizeci de rînduri fiecare, avînd în jur de trei sute de cuvinte.

Autorul le citea, în întregime, fără nici un comentariu personal. În tot acest timp (ce părea extrem de lung), stătea cu spatele la noi. Fapt care-l scutea, bietul de el, să vadă ce se petrece în sală.

Vă rog să mă credeţi că nu exagerez. Rînduri întregi de spectatori *dormeau* !

În expunerea sa – de altfel plină de informaţii de interes vital – domnul acesta ignora pur şi simplu regula :

Planşele nu fac prezentarea
în locul dvs.
Dvs. trebuie să o faceţi.

Precum şi modalităţile de punere în practică :

> Aprindeţi ecranul în timp ce prezentaţi planşa,
> apoi stingeţi-l pentru a vă adresa auditoriului.
> Priviţi ecranul cît mai puţin posibil,
> îndreptaţi-vă apoi atenţia către cei ce vă ascultă.

Nu sînteţi un naufragiat.
Nu vă cramponaţi de planşele voastre... de salvare.
Reveniţi la ele ca să vă stimuleze.

Învăţaţi cînd să stingeţi ecranul

Este evident că expunerea dvs. nu se limitează la *lectura* planşelor.

Pentru ilustrarea acestei afirmaţii, să facem un mic calcul. Într-un ritm normal, rostiţi 15 cuvinte în 5 secunde. În zece minute ar fi 1.800 de cuvinte.

În acelaşi timp, veţi schimba, să spunem, 6 planşe, de maximum 30 de cuvinte fiecare, deci mai mult de 180 de cuvinte.

Conţinutul planşelor reprezintă 10% din cel al expunerii. De ce să arătaţi atunci planşele 100% din timp?

Din reflex, auditoriul priveşte ecranul tot timpul cît acesta rămîne luminat. El va citi şi răsciti, maşinal, planşa în timp ce dvs. vorbiţi. E un decalaj dăunător, desigur, pentru atenţia sa şi, îndeosebi, pentru contactul dintre voi.

Ca să evitaţi acest lucru, aveţi de ales :

- fie să vorbiţi mai întîi şi apoi să arătaţi planşa care *reia* ce tocmai aţi spus, subliniindu-vă şi întărindu-vă formularea ;
- fie să arătaţi mai întîi planşa, citind cu voce tare conţinutul. Apoi, s-o comentaţi ; în acest timp, *stingeţi* proiectorul, chiar dacă va trebui să-l reaprindeţi pentru a reciti sfîrşitul planşei, mai înainte de a trece la următoarea.

În acest fel, ecranul nu rămîne tot timpul aprins. El se luminează doar pentru a prezenta planşa. Se stinge în timp ce vorbiţi pentru a dezvolta sau reformula conţinutul planşei.

Astfel, daţi expunerii mişcare, contrast şi vioiciune. Dar menţineţi şi relaţia dintre *dvs.* şi auditoriu – în loc să-l lăsaţi să contemple, cu ochii măriţi din cauza luminii, un ecran care-l face să vă neglijeze.

Priviţi mai curînd auditoriul decît planşele

Efectul negativ se accentuează dacă vă priviţi tot timpul planşele, şi nu asistenţa.

Deoarece în acest caz :

- interlocutorii privesc ecranul ;
- dvs. priviţi... ecranul ;
- ei nu vă văd, dvs. nu-i vedeţi ;
- sînteţi vocea din *off* a unui mijloc audiovizual. Aţi putea nici să nu fiţi prezent. Foliile transparente vă fac transparent.

Situaţie tentantă dacă nu vă simţiţi în largul dvs. în faţa auditoriului.

Tentaţie riscantă însă căci *nu planşele vor convinge, ci dvs.*, numai dvs., o persoană angajată, cu toată convingerea, cu mintea şi sensibilitatea sa, într-o relaţie intensă cu alte persoane.

Planşele nu pot cîştiga acordul cu privire la proiectul propus de dvs. Folosite astfel, ele riscă să vă facă să-l pierdeţi.

Priviţi-vă deci planşele exact atît timp cît le citiţi cu voce tare, cînd doriţi să punctaţi un cuvînt sau un detaliu al schemei.

Reveniţi imediat la cei ce vă ascultă, întoarceţi-vă spre ei şi priviţi-i pentru a menţine contactul. Pentru a-i „asculta" cu privirea. Astfel, îi atrageţi de partea dvs.

Partea a treia

Duceţi-vă la bun sfîrşit prezentarea. Dialogul

„Să asculţi
înseamnă să şi convingi."

Capitolul 17

Legea celor 30-60-10

Ca să vă reuşească prezentarea, decupajul duratei este cel mai important.

Principiul decupajului

Amintiţi-vă că a convinge înseamnă să te bazezi pe două lucruri: 1) să afirmi şi 2) să ai un schimb de păreri – adică să primeşti, de la auditoriu, feedback-ul, răspunsurile la întrebarea (esenţială) „Cum reacţionează la ceea ce-i prezint?". A convinge înseamnă şi să fii un bun ascultător.

Potrivit acestui principiu, v-aţi construit expunerea ca pe o pasă la o întîlnire ce se va prelungi o dată cu dialogul dintre auditoriu şi dvs.

Discuţiile sînt decisive. Doar din acest moment vă veţi duce la capăt proiectul.

De aceea, noi vă recomandăm ca atunci cînd vă alcătuiţi prezentarea să aplicaţi întotdeauna legea celor 30-60-10. Ea constă în a decupa durata totală (oricare ar fi ea) a reuniunii în trei secvenţe inegale:

30%	60%	10%
1	2	3

- 30% din timp pentru pasă, *expunerea* de deschidere;
- 60% din timp pentru *discuţii*, întrebări-răspunsuri;
- 10% din timp pentru *închidere*, întoarcerea la QED şi concluziile sale de *acţionare*.

Dacă, de pildă, timpul total ce vă e alocat – sau pe care l-aţi stabilit – este de o oră, cele trei secvenţe vor dura (în jur de):

- 18 minute pentru expunerea de lansare;
- 36 minute pentru schimbul de păreri;
- 6 minute pentru concluzie.

Avantajele acestui decupaj

Vorbim (aproape) întotdeauna prea mult cînd ne aflăm în faţa unui grup. Aşadar trebuie să vă străduiţi să scurtaţi discursul.

În consecinţă, riscul de a plictisi, de a vă pierde ascultătorii pe drum, se reduce considerabil.

Dimpotrivă, o durată mai scurtă a expunerii vă impune (spre binele dvs.) să vă concentraţi asupra esenţialului, să nu reţineţi, pentru a le prezenta în deschidere, decît cele mai bune argumente.

O durată mai mare de timp rezervată discuţiilor contribuie la a vă face din auditoriu un *aliat*. Demonstraţi astfel clar faptul că nu vă temeţi de dialog, ci că îl căutaţi: este un semn de încredere, atît faţă de voi înşivă, cît şi faţă de cei cărora vă adresaţi.

În fine, repetăm, pentru dvs. este singurul mijloc de a convinge. Cînd v-aţi pregătit expunerea şi v-aţi ales argumentele cele mai pertinente pentru ca ele să intereseze şi să atragă un anumit public. Dar nu puteţi niciodată să le adaptaţi în totalitate. De aceea, doar prin întrebările şi obiecţiile partenerilor, precum şi prin răspunsurile pe care le daţi – de această dată perfect adaptate – veţi ajunge la un acord.

În ce spirit trebuie să conduceţi dialogul?

Cel mai important lucru, esenţial chiar, este să nu încetaţi de a-l *conduce*.

Este exclus pentru dvs. ca atunci cînd încep discuţiile „să pasaţi volanul" auditoriului.

Să nu vă treacă prin cap nici măcar o clipă (poate cu uşurare): acum e rîndul lor să conducă, să pună ce întrebări doresc, în timp ce eu voi ţine pasul cu răspunsurile.

Nu! În momentul în care daţi cuvîntul ascultătorilor, nu părăsiţi comanda. Nu deveniţi, dintr-o dată, un soi de distribuitor de informaţie la cerere.

Trebuie să rămîneţi *liderul*. Numai astfel puteţi să antrenaţi împreună cu dvs. grupul, pînă la acţiunea proiectată.

Păstraţi-vă întotdeauna dorinţa de a convinge. Schimbaţi doar mijloacele. Treceţi de la prima fază – a afirma – la a doua – a dialoga. Urmăriţi mereu acelaşi scop: QED-ul dvs.

Însă fără să pierdeţi nici un moment din vedere că aici puneţi în practică *arta de a vă face aliaţi*.

De aceea am preferat pentru această secvenţă termenul „discuţie", şi nu „dezbatere". Dezbaterea e o luptă: de pildă, întîlnirea faţă în faţă, televizată, dintre doi candidaţi cu opinii politice diferite. Evident că scopul lor nu este de a convinge adversarul, ci de a-l *bate*, de a ieşi învingător din duelul verbal în faţa alegătorilor.

Situaţia dvs. e diferită. Nu aveţi în faţă adversari. Chiar dacă nu sînt de acord, dacă au îndoieli sau vă contrazic, ei vă sînt parteneri. În mod obligatoriu. Vor acţiona în sensul propus de dvs., doar dacă le cîştigaţi cooperarea, deoarece îşi vor da seama că au tot interesul să o facă.

Aşadar, nici vorbă de dezbatere sau de înfruntare (oricum nu în ce vă priveşte).

Trebuie să fiţi un lider, un conducător, binevoitor, pozitiv, atent – ceea ce nu exclude nicidecum energia şi antrenul.

În practică, pentru a conduce cu eficienţă partea de discuţii, dispuneţi de trei feluri de instrumente, a căror mînuire o examinăm în continuare:

- întrebările dvs. adresate auditoriului;
- răspunsurile dvs. la întrebări;
- răspunsurile la obiecţii.

Capitolul 18

Întrebările dvs. adresate auditoriului

Da, fiindcă şi dvs. veţi pune întrebări.

În următoarele cazuri:

- pentru a lansa, a relansa şi a concluziona schimbul de păreri;
- pentru a clarifica o întrebare sau o obiecţie a asistenţei mai înainte de a răspunde la aceasta.

Întrebările pentru...

Lansarea dialogului

> „V-am prezentat... [proiectul dvs. şi QED-ul acestuia]. Acum sînt gata să răspund la întrebări. Ce credeţi despre el? Ce aveţi de spus?"

Este important să formulaţi cît mai simplu. Fiindcă, procedînd astfel, enunţaţi, explicit, un *contract* care stipulează: „Mă aflu aici pentru dvs., spre a vă lămuri, doresc să vă aud şi să vă răspund, joc cinstit, totul e pe masă". Ceea ce confirmă şi lărgeşte relaţia pozitivă stabilită (bineînţeles) în expunerea-pasă.

Din acest motiv, nu e bine ca, după încheierea expunerii, să se aştepte în tăcere.

Sau acel „Aştept întrebările dvs." aproape la fel de neindicat, deopotrivă pasiv şi prea puţin provocator..

Nu. Enunţaţi contractul: „Sînt gata să vă răspund". Veniţi în întîmpinarea grupului, puneţi chiar dvs. prima întrebare: „Ce părere aveţi despre asta?" – cu, fireşte, muzica potrivită, privirea, tonul, surîsul...

Relansarea dialogului

După o serie de întrebări-răspunsuri, se instalează o pauză. Este respiraţia normală a unui dialog.

Nu vă neliniştiţi. Opriţi-vă, iar după cîteva secunde, întrebaţi: „Mai sînt şi alte întrebări în privinţa aceasta?". Dacă nu mai sînt, reluaţi cu o altă întrebare. De pildă: „Bine. Am văzut cum se face instalarea. Există acum întrebări privind pregătirea utilizatorilor?".

Încheierea dialogului

Cînd se va ajunge la abordarea închiderii – rememorarea finală a QED-ului – veţi verifica pentru o ultimă oară: „Vom încheia aici. Totul e clar? Mai există, cumva, vreo întrebare?".

Dacă există, o veţi trata pe scurt. Iar dacă nu, va trebui să vă arătaţi din nou respectul faţă de contract, preocuparea de a dialoga, factor central al reuşitei dvs.

Întrebările pentru clarificarea unei probleme sau a unei obiecţii

În unele cazuri, *înainte* de a răspunde la o întrebare sau la o obiecţie, este în interesul dvs. să o lămuriţi punînd chiar dvs. însivă o întrebare.

Fie spusele interlocutorului nu vă sînt prea clare: n-aţi înţeles ce vrea să spună sau unde vrea să ajungă. În această situaţie, a da cu orice preţ un răspuns ar fi cel puţin hazardat: cum să nimeriţi o ţintă ascunsă?

Fie înţelegeţi foarte bine... că problema e prea vastă, prea vagă, prea generală şi n-aveţi nici un interes să riscaţi un răspuns care n-ar fi neapărat singurul.

De exemplu:

> „Oare aceasta îi va motiva pe oameni?"
> Să motiveze? Un cuvînt care înseamnă totul şi nimic precis. Cum să formulaţi? Mai curînd cereţi celui ce vă întreabă (cu amabilitate) să vă explice sensul la care se referă în situaţia despre care vorbiţi. În acest scop, ce tip de întrebare trebuie folosit?

Întrebare deschisă, închisă, orientată

Ştiţi deja că se face deosebire între întrebările închise şi cele deschise.

O întrebare e închisă atunci cînd cere un răspuns limitat - nume, prenume, data naşterii... - sau un răspuns prin da ori nu.

Ea e deschisă cînd cere un răspuns cuprinzător. În acest caz, îi permite interlocutorului dvs. să se exprime, să dezvolte după placul său: „Cum? Din ce motive? În ce împrejurări? De exemplu?".

Dar, e mai interesant să facem distincţie între întrebările orientate şi cele de investigare decît între cele deschise ori închise.

Întrebările *orientate* sînt astfel concepute încît să necesite un răspuns sigur, adesea - da. Ele sînt alcătuite cu scopul de a obţine acordul.

Imaginaţi-vă două situaţii de vînzare, situaţie în care vă aflaţi în faţa unui reprezentant.
Primul aplică scenariul dorinţă/satisfacţie şi vă întreabă:
• „V-ar plăcea să dispuneţi de un venit garantat în momentul pensionării?"
Răspundeţi da, în 99 de cazuri din 100.
„Şi, în acelaşi timp, să puteţi dispune de capitalul dvs. în caz de nevoie?
- Ei bine... da, de ce nu?
- Iar între timp să vă aducă şi profit?
- Ah, da! Chiar le putem avea pe toate?"
Iată-vă foarte interesat, nu-i aşa?
Celălalt vînzător practică scenariul problemă/soluţie:
„Vă ţineţi maşina afară?
- Da.
- Şi vi se întîmplă să găsiţi iarna geamurile îngheţate?
- O, da!
- Şi vă pierdeţi mult timp ca să le curăţaţi?
- Da, bineînţeles!" etc.
Iată-vă dispuşi să aflaţi soluţia miraculoasă de dejivrat pe care v-o propune, nu-i aşa? Aceasta e o tehnică de vînzare clasică. Este utilă pentru a capta imediat interesul şi pentru a stabili încă de la început un raport pozitiv, prin succesiunea de răspunsuri „da" obţinute în mod sigur.

Uneori vă puteţi deschide în acest mod prezentarea, pentru a-i da încă de la început o întorsătură plăcută, familiară, dacă situaţia se pretează la asta.

De exemplu, urmează să vorbiţi despre avantajele transportului pe calea ferată şi începeţi cu o întrebare:
„Ştiţi cînd a fost creat SNCF?
- 1945?
- Nu sînteţi departe, dar e ceva mai mult de-atunci.
- 1939?
- Aproape: mai exact, 1937".
Realizaţi astfel o legătură cu ce urmează să spuneţi. În acest mod determinaţi auditoriul să participe încă de la primele cuvinte la un fel de joc - aţi spart gheaţa.

Mai tîrziu însă, în timpul discuţiilor, nu veţi recurge decît foarte rar la întrebările orientate.

Ca să clarificaţi o nelămurire a auditoriului sau o obiecţie, mai înainte de a răspunde trebuie să folosiţi mai curînd întrebări de *investigare*.

Zece întrebări de investigare

Prin aceste întrebări, încercaţi să aflaţi, după caz, *despre ce* vrea să vorbească interlocutorul, ce are realmente în minte (sau ce intenţionează de fapt...); ce îl deranjează, îl supără, din ce cauză e *împotrivă*; sau care sînt *criteriile* sale de satisfacţie sau de adeziune.

- Pentru a afla *despre ce* vorbeşte persoana, la ce se referă.
  1. A preciza.
     „Îmi puteţi spune mai mult? Să-mi explicaţi? Să-mi descrieţi? Să-mi daţi un exemplu?" etc.
  2. A vedea.
     „Cum vedeţi dvs... aţi vedea dvs...? Cum vă reprezentaţi dvs... Cum priviţi..." etc.
  3. A face.
     „Ce se poate face pentru...? Ce acţiune ar fi mai eficace după opinia dvs.?"...

- Pentru a înţelege ce supără, deranjează, nelinişteşte, ce face persoana *să se opună*.
  4. Motive.
     „Care sînt, după dvs., motivele de...?" - mai bine decît „De ce?", care sună inchizitorial, ca un reproş („De ce te întorci atît de tîrziu...?") - „Ce vă face să credeţi că...?" etc.

5. Obstacole.
„Ce inconveniente, ce riscuri vedeţi?... Ce dificultăţi, ce probleme aţi întîlnit? Ce vi se pare dificil?"...

• Pentru a descoperi criteriile de satisfacere, deci criteriile unui *acord*.

6. Condiţii.
„În ce condiţii intenţionaţi să...? În ce condiţii aţi accepta să...?" etc.
7. A ajuta.
„De ce aţi avea nevoie pentru...? Ce v-ar ajuta... v-ar uşura sarcina? Cum s-ar putea ameliora...?" etc.
8. A schimba.
„Ce s-ar întîmpla dacă... (opţiune diferită)? Ce ar trebui schimbat pentru ca aceasta să vă convină? Ce diferenţă vedeţi între... şi...?" etc.
9. Rezultate.
„Ce rezultate doriţi să obţineţi? Aţi considera că aţi reuşit dacă...? etc.
10. Satisfacere.
„Ce avantaje găsiţi la.../doriţi să obţineţi? V-aţi considera satisfăcut dacă..." etc.

După cum remarcaţi, majoritatea întrebărilor urmăresc să afle care sînt criteriile ce ar trebui respectate pentru ca persoana să adere la proiect, adică să-l „cumpere".

Acesta e avantajul unei astfel de abordări adesea, din păcate, neglijate.

Într-adevăr, cînd sîntem puşi în dificultate din cauza unei obiecţii, obişnuim mai mult să încercăm să nu o luăm în seamă, în vreme ce avem tot interesul să vedem imediat cum o putem *preîntîmpina*. Întrebările de ultimul tip ne deschid exact această cale.

Capitolul 19

Întrebările auditoriului

În momentul cînd dau cuvîntul auditoriului, oratorii mai nesiguri pe ei sînt obsedaţi de tăcere. Vom răspunde astfel şi la obişnuita lor întrebare:

„Dar... dacă nu se pune nici o întrebare?"

„Acum sînt gata să vă răspund..." Îi priviţi. Ei vă privesc. Nimic. Nici un cuvînt. Angoasă! Ce-i de făcut în acest caz?

Motivele

Mai înainte de orice, trebuie să ne dăm seama din ce motive nu reacţionează auditoriul.

Există trei motive mai importante: nu este interesat; nu are încredere; este ostil.

Auditoriul dvs. nu este interesat

Oratorul şi-a greşit ţinta. Nu şi-a acroşat, nu a fost pe aceeaşi lungime de undă cu auditoriul. L-a suprasaturat, l-a copleşit, l-a făcut să dispară sub o avalanşă de detalii. Era confuz. Vorbea prea mult. Fiecare îşi privea ceasul, iar acum începe să-şi strîngă lucrurile. Cum să mai pui întrebări în această situaţie...

Auditoriul nu are încredere

> Aţi trăit deja această aventură? Să presupunem, de exemplu, că un patron organizează o întrevedere cu toţi colaboratorii pentru a le prezenta noile orientări ale întreprinderii. La sfîrşitul cuvîntării le spune: „Daţi-i drumul acum, puneţi-mi orice întrebare vreţi". Ezitare. Schimb de priviri. În fine, cel mai îndrăzneţ se sacrifică: se ridică şi pune întrebarea. Ca să se vadă imediat criticat de director prin ironii usturătoare (fiindcă patronul găseşte întrebarea deplasată, necuviincioasă, nepotrivită), în timp ce toţi colegii se fac mici în scaunele lor...

Persoana care comite un asemenea abuz de putere habar n-are ce demonstrează: că, pur şi simplu, nu este în stare să accepte un schimb real de păreri – după ce tot el l-a provocat. E de la sine înţeles că-şi pierde în acelaşi timp atît stima, cît şi încrederea colaboratorilor.

Avem de-a face uneori cu astfel de conducători, care mai sînt şi nemulţumiţi: „Mi-am adunat echipele, vreau să le determin să participe, le cer părerea şi nimeni n-are nimic de spus... Cunoaşteţi vreo şmecherie care să-i facă să vorbească?".

Da, o cunoaştem, e simplă. Respectarea contractului de încredere. Conform căruia, atunci cînd daţi cuvîntul unor persoane, în primul rînd acceptaţi să ascultaţi ce au de spus, fără a-l folosi împotriva lor.

Aşadar, tăcerea înseamnă uneori lipsă de încredere. Se poate foarte bine ca aceasta să nu fie legată de dvs., ci de un trecut, de un litigiu, de care poate nu ştiţi, dar de pe urma căruia trageţi ponoasele.

Auditoriul e ostil

Poate că, fără voia dvs., în timpul expunerii, aţi ofensat cu ceva grupul de la care aşteptaţi apoi să vă pună întrebări; şi/sau proiectul prezentat îl nemulţumeşte din cutare sau cutare motiv. El îşi va face cunoscut cît de curînd punctul de vedere, dar pentru moment tace, cumva drept pedeapsă; figuri severe, un mod de a spune: noi nu ne jucăm.

Ce-i de făcut?

Avînd în vedere toate aceste lucruri, cînd întrebaţi: „Care este părerea dvs.?" şi nimeni nu vă răspunde, ce va rămîne de făcut?

Mai întîi, aşteptaţi

Vi se pare că timpul trece foarte încet. Deveniţi anxios. Totuşi, n-au trecut decît cîteva secunde. Interlocutorii dvs. încă se gîndesc. Deocamdată nimeni nu s-a hotărît să ia primul cuvîntul... Nu-i hărţuiţi. Trebuie să aveţi răbdare.

În acelaşi timp: contact!

Cu siguranţă, nu-i momentul să deveniţi distant, să vă posomorîţi!

Plimbaţi-vă privirea asupra asistenţei, priviţi-i în ochi pe unul, pe altul, apropiaţi-vă de ei, faceţi un gest cu mîna sau din cap, care să invite. Zîmbiţi. Încurajaţi-i să ia cuvîntul.

La nevoie, reluaţi

Dacă trec mai bine de douăzeci de secunde în tăcere, spuneţi ceva de genul: „V-am prezentat planul meu, aş dori să vă aud. Cine vrea să înceapă?".

De cele mai multe ori, asta ajunge pentru a sparge gheaţa.

Dacă nu se întîmplă aşa, înseamnă că e o gheaţă groasă, din cauza unuia dintre motivele menţionate mai sus.

Puteţi acţiona în acest caz?

„Ce se petrece?"

Vă mai rămîne un ultim mijloc: să puneţi „pe masă" ceea ce e pe cale de a se produce. Să spuneţi, de exemplu: „Aş dori realmente să vă ascult. Or, nimeni nu spune nimic. Ce se petrece? Am spus ori am făcut ceva care v-a supărat?".

În acest moment, contează mult „muzica". Spuneţi-o cu bunăvoinţă, nu pe un ton de sfidare. Lăsaţi a se înţelege deopotrivă: „Fie, aveţi *dreptul* să nu spuneţi nimic, accept" – şi „totuşi, *ţin* să vă ascult".

De cele mai multe ori, dialogul începe, în sfîrşit, dacă, într-adevăr, grupul vă simte („muzica"!) sincer. În aceste condiţii, schimbul de păreri nu va fi neapărat uşor. Dar măcar va avea loc. Un dialog oferă întotdeauna o şansă de întîlnire. Depinde de dvs. s-o fructificaţi.

Dacă blocajul persistă în continuare, amintiţi punctele principale ale prezentării, concluziile, avantajele pentru ascultători. Propuneţi un timp de gîndire şi stabiliţi o nouă întîlnire pentru ca discuţiile să aibă pînă la urmă loc.

În toate aceste cazuri, aveţi tot interesul, o dată întîlnirea încheiată, să analizaţi de unde a apărut dificultatea. Orientaţi-vă mai ales în următoarele două direcţii:

- Implicarea auditoriului.
  Aţi ştiut să arătaţi că problema de rezolvat e *a sa*, că soluţiile propuse sînt avantajoase *pentru el*?
- Acţiunea de întreprins.
  Aţi încercat să întreprindeţi o acţiune, precisă, justificată, realistă?
  Aţi propune un prim pas pentru a trece hopul?
  Răspunsurile dvs. vă vor ajuta să reuşiţi data viitoare.

Răspunsurile la întrebările auditoriului

Maniera greşită

Să vorbim, mai întîi, despre maniera nepotrivită. De exemplu:

> Sînteţi întrebat:
> „În derularea acestui proiect sînt prevăzute multe deplasări?".
> Răspundeţi:
> „Da, la început, dar după aceea mult mai puţine".
> Şi stop. Tăceţi. Aşteptaţi următoarea întrebare.

Ce nu e în regulă în acest răspuns?

- E prea succint şi prea vag. În întrebare, „multe" deplasări înseamnă cîte? În fiecare săptămînă, în fiecare lună? Pentru două zile, pentru opt zile? Un răspuns doar cu „da" la această întrebare nu clarifică nimic. Cu atît mai puţin cu cît ceea ce urmează după „la început" şi „după aceea" rămîne la fel de vag.
  La încheierea discuţiei, dvs. nu ştiţi la ce se gîndea interlocutorul, iar el la ce să se aştepte cu adevărat.
- În plus, e un răspuns *pasiv*. „Îmi cereţi o informaţie. Bine. Iată, v-o dau. Aştept următoarea întrebare."
  Nu! Dvs. nu sînteţi un birou de informaţii. Nu vă aflaţi aici doar pentru a furniza date la cerere. Dvs. *vreţi* un rezultat. Vreţi să vă *vindeţi* proiectul.

Răspunsul bun

În aceste condiţii, faceţi ca lucrurile să meargă înainte dacă, de exemplu, la întrebarea: „Vor exista multe deplasări?", răspundeţi:

> „În primele trei luni, mulţi dintre dvs., cei care îşi asumă prima fază a proiectului, vor fi la Barcelona două sau trei zile la fiecare două săptămîni. Interesul pentru dvs. este ca, în timpul acestor sejururi, să vă cunoaşteţi partenerii spanioli. Fapt care va uşura foarte mult lucrurile în continuare. Apoi, va merge doar unul dintre dvs., pe rînd, o dată pe lună, pentru cîteva zile. Ce părere aveţi?".

Care sînt caracteristicile acestui răspuns (bun)?

- Este precis şi complet. Fără „mult", „mult mai puţin", „la început" sau „după aceea". Ci, „primele trei luni... două sau trei zile la fiecare două săptămîni" etc.
- El nu se mulţumeşte să ofere doar aceste date, precise, ci le şi *motivează*: „Interesul pentru dvs... care va uşura foarte mult lucrurile...". Răspunsul motivat face mai mult decît să informeze: el urmăreşte să convingă, să obţină consimţămîntul. El face lucrurile *să înainteze spre QED*.
- Răspunsul, complet şi motivat, este urmat de o întrebare de investigare: „Ce părere aveţi?".
  De ce?
  Fiindcă astfel, *după* ce aţi răspuns şi aţi încercat să convingeţi, folosiţi al doilea suport al puterii de convingere, cel al feed-back-ului. Doriţi să aflaţi cum *reacţionează* cel ce a pus întrebarea, precum şi ceilalţi la informaţia adusă ca răspuns.
  Ce i-a făcut să pună această întrebare? Ce reprezintă pentru ei aceste deplasări? O corvoadă sau o atracţie? Pentru moment, nu ştiţi. Chiar dacă aveţi unele bănuieli, e mult mai bine să se vorbească deschis decît să se rămînă la ipoteze.
  Cum consideră argumentul dvs. privind stabilirea unei relaţii chiar de la început cu partenerii lor? Li se pare acest lucru la fel de important ca şi dvs.? etc.
  Aveţi nevoie să aflaţi răspunsul, dar nu veţi reuşi să-l aflaţi decît întrebîndu-i.

Cele trei elemente ale răspunsului bun

Ca să rezumăm, răspunsul bun la o întrebare ce vă este adresată comportă trei elemente:

1. Să fie complet şi precis.
   El oferă *esenţialul* informaţiei utile, fără a se pierde în detalii de prisos.
2. Să fie motivat.
   Enunţă faptele şi *avantajele* acestora pentru persoana care s-a exprimat şi pentru grup.
   Variantă: puteţi profita de răspuns pentru *a pune în valoare* persoana care întreabă sau un alt participant ori întregul grup. De exemplu:
   „Informarea cere maximum o săptămînă. Ne amintiţi, pe bună dreptate, că termenele noastre sînt scurte. Ei bine, chiar avînd doar o săptămînă pentru a porni la drum, noi respectăm termenele." QED şi o apreciere în treacăt a atenţiei auditoriului.
3. Să fie urmat de o întrebare de investigare.
   Adesea, răspunsul bun e urmat de o întrebare de investigare. Aceasta poate urmări:
   - să clarifice ce se află „în spatele" întrebării. Pentru asta, puneţi o întrebare deschisă şi neorientată, de pildă: „Ce părere aveţi dvs. despre aceste deplasări?" – şi nu: „Vă pun ele o problemă?". Dacă există o problemă, vi se va spune; e inutil să o induceţi;
   - să verifice cum e primit răspunsul dat şi dacă el e suficient.

   Ştiţi prin ce (între altele) se recunoaşte un profesionist al comunicării? El se întoarce adesea către cei care-l chestionează întrebîndu-i: „Mulţumit de răspuns?".
   Însuşiţi-vă această obişnuinţă, prezintă multe avantaje. Dacă persoana nu e satisfăcută de răspunsul dvs., aveţi tot interesul să o ascultaţi. Ea vă va spune: „Nu complet. Ce voiam eu mai ales să ştiu este...". Veţi putea, de această dată, să răspundeţi la ce-o preocupă cu adevărat.
   Este important, de asemenea, dacă, la întrebarea dvs., „Mulţumit de răspuns?", interlocutorul aprobă (poate cu o simplă mişcare a capului): *consolidaţi* astfel acordul dintre voi doi, asupra acelui punct, în prezenţa întregului grup. În ambele cazuri, daţi dovadă de consideraţie faţă de partenerii de discuţie. Consecinţa? În mod sigur vă veţi face din ei aliaţi!...
   Firește că nu veţi pune întrebări după fiecare răspuns al dvs. Faceţi acest lucru numai atunci cînd simţiţi că este nevoie: fie că întrebarea era lungă, fie că ea revine asupra unui punct deja tratat mai înainte sau persoana care a pus întrebarea vă ascultă răspunsul cu un aer sceptic sau rezervat etc. Mai presus de orice, e o problemă de „muzică". Aveţi încredere în intuiţia dvs.

Astfel, prin acest triptic – răspuns precis, răspuns motivat, întrebare de investigare –, tricotaţi, ochi după ochi, înaintarea spre un acord final.

Capitolul 20

Obiecţiile

Multe persoane, neexperimentate sau mai puţin sigure pe ele, se tem de obiecţii atunci cînd abordează faza dialogului din cadrul prezentării. Le privesc ca pe un obstacol între ele şi asistenţă ori se tem că au dedesubturi.

Bun venit obiecţiilor !

Dimpotrivă, prezentatorul eficient socoteşte obiecţiile ca bine venite. De ce ? Fiindcă ele îi arată, cu mare precizie, porţile prin care va intra. Obiecţiile îi permit să identifice criteriile de alegere ale auditoriului, condiţiile pe care le va accepta.

Cel care reuşeşte, care ştie să-şi „vîndă" proiectul, *găseşte un sprijin* în obiecţii şi deduce din ele argumente şi mai bine adaptate.

A vinde înseamnă a face surfing pe un val de obiecţii !

Fie. Vă spuneţi, poate, că e interesant. Dar cum se face ? Vom vedea acest lucru imediat, în detaliu.

Cunoaşteţi deja regula nr. 1 – şi o veţi aplica aici de fiecare dată. Regula este... ? Da, bineînţeles :

„Clientul" dvs. = auditoriul dvs.
are întotdeauna dreptate.

Inclusiv cînd obiectează.

Prin forţa împrejurărilor, el are dreptate *din punctul său de vedere.* Pe care trebuie să-l *acceptaţi*, să-l trataţi şi să-l respectaţi întotdeauna ca pe o certitudine, ca pe un fapt, şi nu ca pe un obstacol sau, mai rău, o ameninţare.

Prin urmare, nu respingeţi niciodată o obiecţie. Nu încercaţi să-i dovediţi interlocutorului că se înşală, că ceea ce spune nu este exact, că n-a înţeles nimic, că nu ştie nimic !

Nu încercaţi să-l învingeţi, să aveţi ultimul cuvînt. Nu sînteţi angajat într-o luptă, ci în căutarea unui acord.

Cred că fiecare înţelege acest lucru cu uşurinţă. În teorie. Deseori e mai greu de pus în practică. Poate fiindcă societatea noastră preţuieşte controversa şi face din polemică un spectacol (televizat).

Îndeosebi, sistemul nostru nervos e construit în aşa fel încît *să riposteze* atunci cînd cineva ne contrazice.

Sînteţi plin de încredere şi entuziasm cînd lăudaţi meritele proiectului dvs., în care sînteţi expert, şi iată un domn, în faţa dvs., care face mofturi, o doamnă (care nu ştie nimic despre el), dar afirmă : „Dar aşa ceva nu e realizabil ! ". Primul reflex, absolut firesc, e de a te înfuria, de a ridica tonul, de a contraataca.

Ei bine, e neapărat necesar să dobîndiţi... reflexul opus : la o obiecţie, *răspundeţi mai întîi „da", niciodată „nu".*

Chiar dacă, în mod obiectiv, ceea ce spune cineva nu este exact, nu-i reproşaţi eroarea : dvs. sînteţi cel care comite una, cu mult mai mare. Cu atît mai mult dacă acesta emite o opinie sau o temere.

A obţine un avantaj din obiecţie constă, dimpotrivă, în a *recunoaşte* mai întîi că e fondată – „Da, dvs. vedeţi astfel lucrurile şi vă înţeleg" –, apoi în a o lua de la capăt spre QED-ul dvs., avansînd *un alt* punct de vedere.

Obiecţia nu este o uşă blindată !

Atîta vreme cît o consideraţi ca atare, sînteţi evident tentaţi să o zgîlţîiţi din toate puterile – ceea ce nu vă duce nicăieri, dacă nu cumva la un dezacord, ba chiar la conflict. Sau, şi mai rău, să vă simţiţi ispitit să renunţaţi : „E o uşă prea solidă ; hotărît lucru, n-o voi forţa niciodată, mai bine abandonez totul imediat...".

Nu, obiecţia nu este o uşă zăvorîtă. E *o întrebare care vă este pusă* ! Şi la care aveţi răspunsuri. Atunci răspundeţi şi porniţi din nou către QED-ul dvs. !

Cînd cineva obiectează: „E prea scump", înţelegeţi astfel întrebarea: „Ce-mi puteţi spune despre preţ pentru a mă convinge?". Este o întrebare importantă, cred că sînteţi de acord cu asta.

Din acest motiv, decît să vorbim despre „tratarea" obiecţiilor (nu e o boală!), preferăm mai degrabă să folosim verbul *a recadra*.

Cadraj. Recadraj

Orice prezentare face mai întîi *cadraje*. Noi nu tratăm niciodată despre un univers, despre totalitatea faptelor sau a cunoştinţelor privind un subiect dat. Decupăm întotdeauna porţiuni de realitate, văzute dintr-un anumit unghi, ca şi cum am face-o cu o cameră de luat vederi: de aici şi termenul „cadraj".

În acest sens, alcătuirea unei liste de argumente este ca un montaj – cea mai bună înlănţuire posibilă – al unor cadraje succesive: aici un plan mai larg, pentru a arăta proiectul în contextul său, acolo planuri mai apropiate asupra cutărui sau cutărui aspect important, dincolo un zoom asupra unui detaliu semnificativ etc.

Iar în aceste condiţii ce este o obiecţie? Pur şi simplu, *un alt cadraj*.

Dvs. cadraţi asupra calităţii. Interlocutorul obiectează: el cadrează asupra preţului. Dvs. cadraţi asupra rapidităţii, el cadrează asupra fiabilităţii.

În acest caz, ce faceţi dvs.?

Îi contestaţi cadrajul? E un demers zadarnic. Îi aparţine. El are argumente pentru a-l justifica. Iar cel mai adesea, obiecţia sa formează un prim-plan asupra unui element absolut real.

În fine şi mai ales, mai ales! contestarea celuilalt cadraj înseamnă angajarea unei polemici. De aceea, mai spunem o dată: în acest dialog, ţinta dvs. nu este de a-l învinge, nu aveţi în faţă un adversar care trebuie strivit. Nu. Dvs. urmăriţi... ce? Sigur că da! Alianţa!

Aşadar, nu veţi contesta sau respinge cadrajul-obiecţie.

Veţi acţiona printr-un *recadraj*.

Ce este un recadraj?

> Ca să ne facem o idee, să luăm un exemplu simplu şi clasic: cel al paharului umplut doar pe jumătate.

> Să presupunem că spuneţi: „Acest pahar este pe jumătate *plin*". Dvs. cadraţi pe jumătatea de jos.
> Vi se aduce obiecţia – cadraj pe jumătatea de sus: „Nici vorbă, este evident că e pe jumătate *gol*!".
> Veţi izbucni atunci: „Vă rog, să fim puţin serioşi şi fără rea-credinţă! E pe jumătate plin şi cu asta, basta!"?
> Nu, desigur. Recadraţi, răspunzînd: „*Într-adevăr*, e pe jumătate gol. Dar e *şi* pe jumătate plin. Doar pe jumătate, în aşa fel încît în jumătatea superioară, care rămîne goală, apare tot buchetul vinului... etc. (Iar dvs. aţi pornit din nou către QED.)

Ce ne arată acest exemplu?

Două lucruri, amîndouă importante pentru recadrajul obiecţiilor:

1. A recadra înseamnă a vedea dintr-un alt unghi, *mai larg* decît primul, deoarece el *înglobează* cadrajul care obiectează. Cît despre obiecţie, stridia face perla...
2. Este limpede că nici unul dintre interlocutori nu are dreptate. Totodată, fiecare are dreptate. Iar asta fiindcă nici unul nu are în vedere decît o parte a întregului. Aceea care îi convine. Nici un moment întrebarea nu e de partea cui este dreptatea (ar putea fi dezbătută la infinit), ci cum, prin ce cadraj, prin ce sinteză mai cuprinzătoare se pot concilia *cele două* puncte de vedere.

Tehnica recadrajului nu numai că evită jignirea, înfruntarea, ci, dimpotrivă, deschide noi căi de avansare în găsirea unui acord.

În realitate, nu e vorba doar de o tehnică.

Spuneam adineaori că în faţa obiecţiei, percepută ca un atac, reflexul nostru e de a contraataca.

Într-adevăr, potrivit acestei viziuni – acestui cadraj! –, celălalt, care obiectează, neagă un adevăr, deoarece ceea ce spun eu este adevărat. Prin urmare, el este, neapărat, la alegere: fie prost, de rea-credinţă! În eroare, oricum. Eu sînt cel drept, cavalerul fără pată şi prihană, Roland la Roncevaux, iar el trădătorul, Ganelon!...

Exagerăm? Nu sîntem chiar atît de siguri, dacă ne gîndim la întorsăturile pe care le iau adesea discuţiile de acest fel, precum şi la consecinţele lor. Să spunem cel mult că am amplificat trăsătura (cadrajul zoom).

Adoptarea unei viziuni mai largi trece dincolo de tehnică, chiar dacă aceasta este eficace.

Înseamnă abordarea unui dialog fără a avea în minte că, pe de o parte, eu sînt deţinătorul adevărului, iar, în faţa mea, de îndată ce exprimă cel mai mic dezacord, se află oameni lipsiţi de scrupule ce trebuie convertiţi cu pumnul sau anihilaţi.

Cu ajutorul recadrajului, veţi privi lucrurile – şi persoanele! – cu totul altfel. Ştiţi că atunci cînd punctele lor de vedere, argumentele lor se distanţează de ale dvs., mai curînd trebuie să vi le raliaţi decît să le distrugeţi. Să vă faceţi din ele aliaţi. Aşadar, să reuşiţi.

Niciodată „nu". Întotdeauna „da... şi..." (şi nu „da, însă")

Ne-am înţeles: feriţi-vă să răspundeţi „nu" la o obiecţie. (Nici măcar: „Nu puteţi spune asta... Nu sînt de acord... E inexact... Să fim serioşi..." etc.)

Bine. E o eroare pe care o veţi evita. Totuşi, elanul vă împinge adesea să răspundeţi „da, însă".

Inconvenientul? Există „da-ul", într-adevăr, dar şi un „însă"! Iar acesta cîntăreşte mai greu. Ca şi cum aţi spune: „*Da*, credeţi că aveţi dreptate, sînt generos, admit, *însă* în realitate vă înşelaţi cu desăvîrşire!".

Nu prea bine pentru stima de sine a interlocutorului, nu?

Dimpotrivă, răspunsul „da... *şi*..." vă face să o luaţi de la capăt, fără a o rupe cu partenerii, fără a-i ofensa: nu-i dezaprobaţi, deci ei nu-şi pierd demnitatea, nici în ochii proprii, nici în faţa grupului.

De exemplu:

> „Munca în echipă, sună bine, dar eu am munca mea, o fac bine şi nu văd de ce ar trebui să fac mai mult".
> Răspunsuri greşite:
> „Dar nu veţi face mai mult!..." sau: „Nu trebuie să gîndiţi astfel...", sau „Deci n-aveţi încredere în mine...?", sau: „Dacă toată lumea ar gîndi ca dvs. n-am mai ajunge...", sau: „Fac apel la simţul dvs. de responsabilitate..." etc. (Lista ar putea continua.)
> Răspunsul bun: *da... şi.*
> (*Da*) „*Aşa e*, aveţi munca dvs., o faceţi bine şi o veţi face în continuare, firește. Sîntem *de acord*, nu vă cer să faceţi mai mult." (*Şi*) „Iar dacă, în anumite momente, vă înlocuiţi coechipierul, în altele vă va înlocui el. Obligaţia de serviciu globală e aceeaşi. E doar repartizată diferit între voi."

Să analizăm acest răspuns.

În primul rînd, acţionaţi mergînd în aceeaşi direcţie cu interlocutorul şi chiar îi valorificaţi spusele. (Fireşte, dacă nu sînteţi la fel de sigur ca şi el că-şi face bine treaba, nu e nici locul şi nici momentul să i-o spuneţi...)

Apoi, recadraţi necesitatea muncii în echipă, formulînd-o într-un mod care nu *contrazice* cadrajul interlocutorului, ci îl include: de acord, nu e o muncă suplimentară, ci un schimb. Puteţi exprima principiul de bază al recadrajului unei obiecţii: „da... şi..." în loc de „nu" sau de „da, însă" în diverse feluri. Vă vom propune mai multe exemple. Antrenaţi-vă în practicarea lor. Adaptaţi-le la situaţiile întîlnite de dvs. pînă ce acest mod de a răspunde devine un automatism, pînă ce acest nou reflex („da... şi...") îl înlocuieşte pe cel anterior („nu" sau „da, însă").

E o investiţie profitabilă pentru dvs. Fiindcă, fără doar şi poate, folosirea recadrajului vă va fi tot timpul de folos, în toate convorbirile sau reuniunile dvs. Este un instrument mai complet decît cuţitul elveţian, un vehicol bun pentru orice teren! Indispensabil pentru dialogul constructiv – şi pentru a vă face aliaţi!

Să revenim însă la exemplele noastre.

Exploatarea negativului

> Prezentaţi o nouă procedură, ce se va pune curînd în aplicare. Cineva strîmbă din nas:
> „Încă o procedură! S-ar crede că nu mai lucrăm decît pentru proceduri!
> – *Da*, e adevărat, o procedură în plus! *Dar* ea ne va aduce realmente ceva în plus, ceea ce e important. Chiar şi dvs. spuneţi adesea şi pe bună dreptate: ne lipsesc informaţiile utile despre (...), fapt ce ne creează dificultăţi. Ei bine, în mod sigur procedura ne va permite..."

Aţi *acceptat* obiecţia: e reală, este o procedură în plus. *Şi* dvs. folosiţi noţiunea „în plus", neplăcută în ochii contestatarului, pentru a arăta că ea are şi un sens pozitiv, acela de „a aduce ceva în plus". Iar acest plus îl fructificaţi dvs.

Am presupus aici unele dezbateri precedente („Dvs. spuneţi adesea...") pentru a reaminti faptul că, în cursul discuţiilor şi mai ales în faţa unei obiecţii, trebuie să recurgeţi la toate elementele de acest tip de care dispuneţi: să arătaţi ce au în comun preocupările auditoriului cu ceea ce prezentaţi dvs.; că le cunoaşteţi, că sînteţi de acord cu ele şi vi le asumaţi.

Un alt exemplu.

Priveam recent la televizor un deputat vorbind despre un proiect de lege pe care tocmai îl înaintase. Jurnalistul îi aduce o critică sub formă de întrebare: „Nu veţi încărca şi mai mult Codul Muncii, deja stufos?".
Iar deputatul îi răspunde:
„Îl vom completa şi îmbogăţi".

Iată ce se numeşte a recadra!

Aceeaşi realitate – articole mai multe în cod – poate fi văzută, *cadrată*, în mod negativ: să încarce ceva deja prea încărcat – sau pozitiv: să completeze atunci cînd apare o lacună; şi să îmbogăţească, deci să dea un plus de valoare.

Amintiţi-vă de Mark Twain şi de povestea lui Tom Sawyer. În acea după-amiază, mătuşa sa l-a pus să facă o treabă tare neplăcută: să revopsească tot gardul de la drum. O muncă ce îi va lua cîteva ore bune, în vreme ce timpul e atît de frumos, iar lui i-ar plăcea să se zbenguie pe-afară! Se pune pe lucru cu inima grea. Pe drumul de lîngă gard trec nişte prieteni. Îl văd muncind:
„Tom, ce faci acolo?"
El nu le răspunde. Ceilalţi insistă. Cedează, pînă la urmă, cu un aer dispreţuitor:
„Lăsaţi-mă în pace. Vedeţi bine că fac ceva important. E o treabă delicată, nu mă deranjaţi.
– Important? Ce? Să vopseşti gardul?
– Nu oricine e în stare de asta, reia Tom, cu un ton convins. E o muncă de bărbat. De obicei, tata face asta cu mîna lui. De data aceasta, mi-a încredinţat-o mie, deoarece consideră că am devenit destul de mare, destul de puternic. Haideţi, băieţi, lăsaţi-mă în pace. Mergeţi şi jucaţi-vă mai departe".
I-a adus atît de bine unde dorea, i-a impresionat în aşa măsură, încît cu toţii au început să-l roage:
„Lasă-ne să vopsim cu tine, Tom, o s-o facem aşa cum trebuie, îţi jurăm, sîntem destul de mari!". Generos ca un prinţ, sfîrşeşte prin a se îndupleca. Prietenii săi revopsesc foarte repede gardul. Şi atunci, ca un omagiu adus eforturilor lor, acceptă să meargă să se scalde cu ei la rîu...

Schimbarea logicii

Începutul acestui tip de răspuns la o obiecţie: „*da*, aveţi dreptate... *dacă* e vorba de cutare sau cutare condiţii; *or*, aici ele sînt altele".

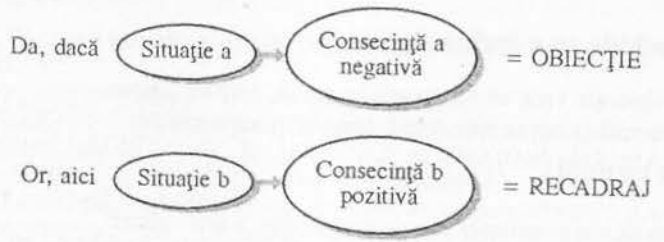


Figura 20.1

De exemplu, vi se obiectează:
„Se pierde mult timp".
Răspundeţi:
„*Aveţi dreptate*, se pierde timp *dacă* asta nu aduce nici o îmbunătăţire. *Or*, vom avea îmbunătăţiri, şi încă multe. În primul rînd...".
Aţi pornit din nou către QED.

Aţi fi putut spune: „*Se pierde* timp dacă *nu aduce* nici o îmbunătăţire". E preferabil să folosiţi *prezentul*, deoarece condiţionalul este ca un fel de obiecţie din partea dvs. la obiecţia interlocutorului, un soi de „da, însă" gramatical. La prezent, acceptaţi în totalitate punctul său de vedere: el *are* dreptate... în cazul (a). Or, noi ne aflăm în cazul (b).

Puteţi utiliza acest răspuns pentru a cita o mărturie favorabilă. De exemplu:

„Oricum, e o mare investiţie, pentru un rezultat nesigur...
– *Împărtăşesc întru totul* îngrijorarea dvs. De altfel, este temerea încercată şi de primii utilizatori (situaţia a), *pînă cînd* constată numeroasele avantaje oferite de această instalaţie (situaţia b): în primul rînd...". Şi le ilustraţi reluîndu-vă drumul spre QED.

Aprobaţi prudenţa contestatarului: este normal şi corect ca el să aibă această rezervă, atît de normal încît şi alţii au reacţionat ca el. Procedaţi mai bine decît să răspundeţi voi înşivă: cei în situaţia lui, primii utilizatori, vin să depună mărturie şi să valorifice beneficiile pentru ei, deci mîine e rîndul lui.

A deschide ce e închis

Aici, obiecţia vrea să vă atragă în cursă, într-un impas.

Deschideţi cursa recadrînd, lărgind perspectivele.

De exemplu:

> „Preţul componentelor preconizate de dvs. e mai ridicat.
> – *E adevărat*: preţul lor este mai ridicat, mai exact cu 15%. *Pe de altă parte*, durata lor de folosinţă este mai mare cu cel puţin 50% şi sînt mai uşor de montat, de unde rezultă sporuri de productivitate. Prin urmare, preţul lor, ceva mai ridicat, se amortizează din plin."

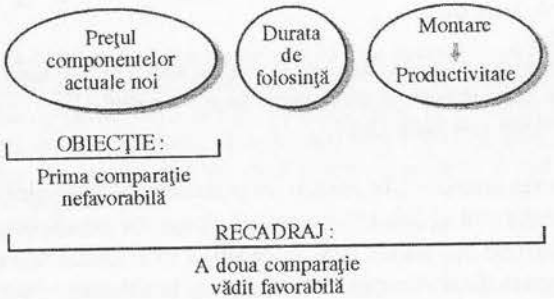


Figura 20.2

Impasul în care vă poate pune obiecţia constă în a face ca preţul să pară *singurul* criteriu, aici nefavorabil. Deschideţi capcana înglobînd în comparaţie alţi parametri, care o fac, pînă la urmă, favorabilă.

Obiecţia inexactă

Şi dacă e realmente *fals* conţinutul obiecţiei? Nu mai e vorba de o opinie, de un punct de vedere ce poate fi argumentat întotdeauna, ci de o idee inexactă, avansată aici din eroare sau din rea-credinţă.

De exemplu:

> „Creşterea pe trei ani este de mai mult de 15%. Atunci nu-mi spuneţi mie că...!"
> Or, creşterea era cu mult *mai mică* de 15%.
> Atenţie! Nu vă lăsaţi prins. Este tentant să replicaţi: „Nu, nu, nicidecum, ea este doar de...", sau „Nu ştiu de unde aţi luat această cifră, ea e falsă..." ori „Să fim puţin serioşi...". Nu. Dvs. spuneţi:
> „La mai mult de 15%, *într-adevăr*, afacerea *ar deveni* dificilă". (La început, întotdeauna: „da". La condiţional, oricum, pentru a sublinia deja că e vorba doar de o ipoteză...) „*Or*, am verificat (din cutare sursă): creşterea pe trei ani este de exact 11,7%, ceea ce ne permite întru totul să..."
> Victorie!
> Aţi făcut rectificarea cu eleganţă, fără ca interlocutorul să-şi piardă prestigiul. Vă reluaţi apoi drumul...

Poate că vă întrebaţi: „În definitiv, de ce să nu reacţionez mai vehement? De ce să-i salvez lui demnitatea, atîta vreme cît el dorea să mă facă să o pierd pe a mea? De ce trebuie să fiu întotdeauna amabil, conciliant? La urma urmei, există oameni pe care trebuie să-i pui la punct...".

De ce?

Fiindcă este în interesul *vostru*. Dacă e vorba de cineva „cu greutate", cu influenţă asupra grupului, asupra deciziei ce urmează a fi luată, un factor de decizie, un responsabil, regula este evidentă: nu-l *puteţi* înfrunta, pe deasupra şi în public. Altfel, vă discreditaţi proiectul prezentat azi – şi vă pierdeţi şi propriul credit, mîine.

Şi chiar dacă nu e acum cazul, ci este vorba de un coleg sau de un colaborator. Ce se întîmplă dacă dialogul se preschimbă într-o înfruntare? Nu uitaţi că sînteţi în grup. Încrucişaţi sabia cu unul dintre participanţi şi din două lucruri se întîmplă unul:

- restul grupului, un public atent, priveşte şi numără punctele: cine va cîştiga, deci cine va pierde? Sînteţi sigur că veţi fi dvs. cîştigătorul? Şi dacă este aşa, nu faceţi din „adversarul" învins o victimă?
- sau grupul ia poziţie, intervine în ceartă. Împotriva dvs.? Afacerea e în impas, iar relaţiile de muncă sînt compromise pe viitor. Grupul vă susţine? Discreditaţi în mod public persoana care rămîne izolată!

Nu, hotărît lucru, nu sînteţi avantajat de nici una dintre aceste posibilităţi. Situaţiile de acest gen îl favorizează întotdeauna pe cel care rămîne calm.

Cu siguranţă aveţi tot interesul să trataţi fiecare obiecţie, oricare ar fi ea, cu aceeaşi precauţie.

Obiecţia agresivă

O ultimă posibilitate : obiecţia tranşant agresivă.

De exemplu :

> „Tocmai aţi descoperit America. Toată lumea ştie asta de multă vreme !" În această situaţie, este mai greu să vă păstraţi sîngele rece. Să nu vă schimbaţi culoarea. Să vă controlaţi vocea. Şi să întrebaţi mai întîi :
> „Ce vă face să spuneţi asta ? ".
> Agresorul nu v-a prins. Vă menţineţi pe poziţie. Acum e rîndul lui să se explice. Nu poate rămîne la afirmaţia sa dispreţuitoare. Poate răspunde, de pildă :
> „Prima încercare s-a făcut acum mai bine de zece ani. Iar de atunci...". (Dezvoltă un argument nefavorabil pentru dvs.)
> Iată-vă revenit pe terenul faptelor, la o obiecţie „normală". Pe aceasta ştiţi cum s-o trataţi (mereu cu seninătate). De exemplu :
> „Prima încercare datează din 1993. Şi a dovedit, într-adevăr, multe lipsuri (situaţia a). Ele au fost corectate de atunci, iar tehnologia actuală şi-a dovedit capacitatea de a..." (Situaţia b : vă îndreptaţi din nou spre QED.)

Cauzele obiecţiilor

Ca să încheiem, este de la sine înţeles că, dacă vă aşteptaţi la obiecţii dure, e nevoie să prezentaţi un dosar „beton" şi să-l puneţi la punct ca un adevărat expert.

Pentru a vă ajuta, vom recapitula cauzele celor mai frecvente obiecţii.

• *Asupra priorităţilor*

„Este un aspect minor... Asta nu se află în planul strategic... Eforturile noastre trebuie să se îndrepte mai întîi în altă parte..."

• *Asupra celui mai potrivit moment*

„E prea devreme... prea tîrziu... e de lungă durată... N-avem timp... Momentul e prost ales..."

• *Asupra acţiunii propuse*

„Nu e realist... O fi bun pentru alţii, nu pentru noi... Nu e adaptat..."

• *Asupra fiabilităţii*

„Nu e ceva sigur, nu în această măsură... Ne vom lovi de inconvenientele unei situaţii noi... N-o să meargă... Sînt prea multe riscuri..."

• *Asupra costului*

„E prea scump... N-avem mijloacele necesare... Prea mare întreţinerea... Cere prea mult timp..."

• *Asupra beneficiilor*

„Beneficiul e prea mic... prea optimist... N-avem nimic de cîştigat..."

Nu uitaţi ca atunci cînd vă pregătiţi răspunsurile să vă referiţi şi la „pentagonul dorinţelor" ; puneţi-vă în funcţie maşina de fabricat argumente !

Schimbaţi tactica şi logica. Deschideţi ce este închis...

Am putea înmulţi exemplele, dar vă lăsăm să le găsiţi pe ale dvs.

Ele decurg, toate, întotdeauna, din acelaşi principiu :

> *Acceptaţi* – şi uneori chiar valorificaţi cadrajul interlocutorului, obiecţia sa,
> ŞI
> *recadraţi*
> într-un sens favorabil QED-ului dvs.

Reţineţi : o obiecţie bine recadrată devine un argument solid.

E lucru verificat, cu cît obiecţia e mai vehementă, cu atît e mai puternic şi argumentul dedus din ea !

Pe traseul dvs. – cel ce vă conduce la concluzie –, obiecţia vi se pare o uşă închisă.

Nu încercaţi s-o forţaţi. Nici măcar s-o zgîlţîiţi.

Deschideţi o alta !

Fiindcă – pentru a schimba metafora – întîlnirea cu auditoriul nu este o luptă. Nu încercaţi să-l faceţi KO : dvs. doriţi ca el să devină OK !

Încă o metaforă, ultima...

Aţi cîştigat atunci cînd îi neteziţi calea!

Atunci cînd, datorită dvs., asistenţa *reuşeşte* ceva important pentru ea, ceva ce nu-i era la îndemînă.

Capitolul 21

Feedback: rezultatele determină acţiunea

Cel dintîi instrument al comunicării este *feedback*-ul.

Acesta ne reglează, de altfel, în permanenţă, *toate* acţiunile, pe cele mai simple în aparenţă, şi în mod automat, atît de bine, încît nici nu ne dăm seama de acest lucru.

Regula tuturor acţiunilor noastre

Să ne oprim un moment asupra fenomenelor de control al oricărei acţiuni organizate.

> Să luăm, de pildă, un gest absolut banal: umplerea unui pahar cu apă.
> Aşez paharul sub robinet, pe care-l deschid, apoi închid cînd am destulă apă în pahar.
> Cum acţionează feedback-ul?
> Ca întotdeauna, rolul lui este capital.
> Ca să ne convingem, e de ajuns să ne imaginăm aceeaşi operaţie atît de simplă, exact la fel, dar... pe întuneric sau cu ochii închişi.
> Veţi vedea atunci că paharul dvs. e plin doar cînd simţiţi (feedback) apa scurgîndu-se pe mînă, doar dacă nu aţi pus înainte un deget în pahar pentru a măsura la contactul său (feedback) nivelul apei.

Acţiunea produce rezultate: mîna face să curgă apa. Iar rezultatele determină acţiunea: nivelul apei „spune" cînd să fie oprită curgerea. Cu condiţia ca aceste rezultate să fie percepute. Cu condiţia să se dispună de mijloacele de acţionare *ca răspuns*. Exact asta înseamnă

feedback-ul : controlul efectelor acţiunii, prin raportare la efectele dorite, pentru a o conduce la consecinţele prevăzute, la nevoie modificînd-o.

De asemenea, fără feedback nu veţi putea duce la bun sfîrşit un lucru atît de simplu ca umplerea unui pahar cu apă.

Aceasta înseamnă că, în modestia sa, acţiunea necesită toate elementele care acţionează în demersuri mult mai complexe, cum ar fi comunicarea.

Într-adevăr, aţi avut nevoie de :

1. un obiectiv ;
2. un organ de control ;
3. o acţiune adecvată ca răspuns.

- *Un obiectiv*

Aţi decis ce nivel trebuie să atingă apa : chiar fără o precizie la micron, îl evaluaţi în mod diferit, în funcţie de faptul că vă e sete sau vă pregătiţi o caşetă de aspirină.

În toate cazurile, obiectivul urmărit este ca nivelul apei să rămînă inferior marginii paharului...

- *Un organ de control*

În cazul de faţă, vederea sau, în lipsă, pipăitul : prin simţuri urmăriţi ridicarea apei. Avantajul vederii : ea vă permite să anticipaţi. Ea „spune" mîinii plasate sub robinet că nivelul apei nu e atins : „Nu mişca, persevera" ; şi exact atunci cînd e atins, ea comandă : „Stop ! ".

- *O acţiune adecvată ca răspuns*

Aceasta porneşte chiar de la mîna care ţine robinetul, coordonată de ochi şi de creier.

Regula în comunicare

Încă nu e posibilă comunicarea. Pentru nimic în lume.

În prezentarea dvs. şi îndeosebi în timpul discuţiilor, veţi avea de condus, permanent, acţiuni adecvate ca răspuns (intervenţiile dvs., „cuvinte şi muzică"), urmărind un obiectiv graţie organelor de control.

Obiectivul dvs.

Să începem cu *obiectivul* : e noţiunea-cheie.

Nu puteţi *ghida* avansarea schimbului de păreri decît dacă *ştiţi* foarte clar, tot timpul, *ceea ce vreţi*, unde doriţi să ajungeţi. Insistăm din nou : acesta este ghidul vostru, printre întîmplări neprevăzute sau peripeţii.

De exemplu : cineva, din auditoriu, vă contrazice cu brutalitate.
Dacă, în acel moment, obiectivul prioritar din mintea dvs. devine : „Nici vorbă să mă las călcat în picioare ! ", reacţia va fi la fel de brutală. Prin raportare la *acest obiectiv* va fi acţiunea *adecvată*.
Sub rezerva că e catastrofală prin raportare la obiectivul dvs. de pornire : „vreau să obţin adeziunea pentru a începe acţiunea".
În schimb, veţi primi cu calm contrazicerea brutală dacă, în momentul intervenţiei sale, vă păstraţi în gînd, vă *spuneţi* chiar în gînd, la fel de tare ca vocea opozantului : *„Vreau adeziunea lui"*.

Să ilustrăm această diferenţă :

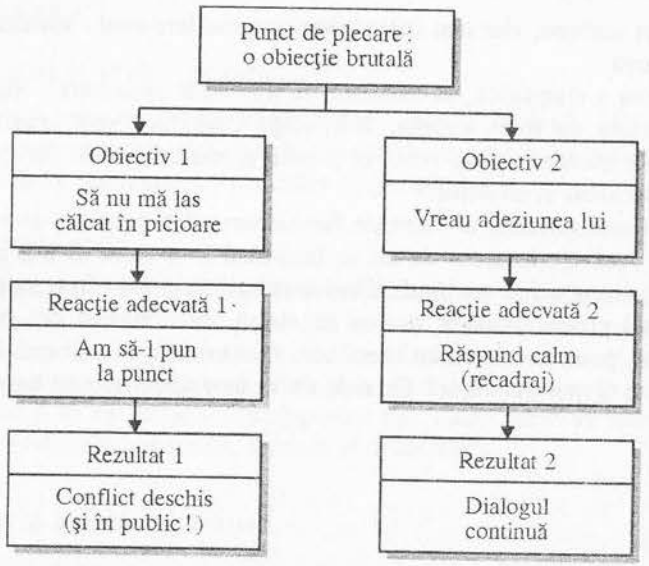


Figura 21.1

Două soluţii foarte diferite una de alta, nu-i aşa? Alegerea depinde de *ceea ce vreţi.*

Acţiunea dvs. se ajustează automat la obiectivul dvs.

Pentru a avea, pe durata dialogului cu auditoriul, intervenţiile cele mai potrivite, ce vă vor conduce la reuşită, e nevoie ca obiectivul dvs. – „Vreau acordul lor în privinţa cutărei acţiuni" – să vă fie fixat în faţa ochilor, în aşa fel încît să-l vedeţi şi să-l percepeţi tot timpul, ca şi cum aţi citi pe un prompter la televiziune.

În momentele grele, mai ales, cînd simţiţi că vă cuprinde îndoiala sau teama, vedeţi, auziţi, resimţiţi în voi înşivă *ceea ce vreţi să obţineţi.* Spuneţi-vă limpede: „Le vreau aprobarea". Astfel veţi şti de îndată cum să reacţionaţi, ce să răspundeţi, cuvinte şi muzică.

Obiectivul urmărit vă indică ce să faceţi ca să-l atingeţi.

Solid motiv – nu-i aşa? – ca el să fie exact, clar, iar dvs. să nu-l pierdeţi niciodată din vedere.

Organul dvs. de control: ascultarea

La drept vorbind, sînt mai curînd două organe într-unul: ascultarea şi observarea.

Pentru a simplifica, să rămînem la termenul „ascultare". Sigur că veţi asculta cu toată atenţia. Dar, după cum bine ştiţi, muzica se transmite nu numai prin voce, ci şi prin gesturi, mimică, privire. De aceea ascultaţi şi cu ochii.

Cu toate antenele în stare de funcţionare, veţi practica *ascultarea activă.* Activă, deoarece ea nu se limitează la a tăcea şi a-ţi aştepta rîndul pentru a lua cuvîntul. Cînd ascultaţi în acest mod, simţurile, intelectul şi afectivitatea vă sînt în alertă, conectate la cel care vă vorbeşte, pentru a sesiza cu exactitate, fără bruiaj, ce exprimă. Pentru a-i da un răspuns eficient: cel care vă va face să progresaţi împreună.

Teoria celor trei urechi

... Sau mai curînd: a celor trei ochi şi a celor trei urechi.

Puteţi recepţiona ce vi se spune (cuvinte şi muzică) cu trei urechi şi trei ochi:

- un ochi şi o ureche *critice*;
- un ochi şi o ureche *afective*;
- un ochi şi o ureche *atente.*

Ochiul şi urechea *critice*

Cînd le conectaţi, *judecaţi* ce se spune, deseori în mod abrupt, negativ, potrivit valorilor, opiniilor, intereselor dvs., *din punctul dvs. de vedere.*

> „Ce idee...! Se vede bine că habar nu are... E în întregime un discurs de... (tehnocrat, sindicalist, patron, negustor, tînăr, bătrîn, femeie, macho, parizian, englez, japonez etc. la infinit) E încăpăţînată... Aştia nu se vor schimba niciodată..."

• *Avantajul (aparent – şi costisitor)*

Vă simţiţi superior. El/Ea/Ei nu sînt la înălţime (a dvs.). Mai ales în faţa unor persoane care vă critică, acesta este un sentiment reconfortant, uneori chiar exaltant... Şi periculos... (pentru dvs.).

• *Inconvenientele*

- Judecînd-o, vă *îndepărtaţi* de persoana care vă vorbeşte, întrerupeţi contactul, deci n-o mai puteţi lua cu dvs. Nu-i înţelegeţi punctul de vedere, o respingeţi, o anulaţi. În lipsa înţelegerii, nu puteţi acţiona.
- Sentimentul dvs. negativ va transpărea, fără doar şi poate, în muzica – poate şi în cuvintele – din răspunsul dat. Acest lucru va întări opoziţia celeilalte persoane, precum şi dezacordul.

Ochiul şi urechea *afective*

Atunci cînd le conectaţi, *reacţionaţi* la ce se spune potrivit sentimentelor, emoţiilor, inimii, „fibrelor" dvs.

„Începe să mă agaseze... Este într-adevăr spirituală... Ce pisălog... Îmi sare în ajutor, e simpatică!... E prea puternică, nu voi reuşi... M-am săturat, abia aştept să se termine..."

• *Avantajul*

Dacă reacţiile dvs. sînt pozitive (persoane simpatice, senzaţia că progresaţi, plăcerea de a vă regăsi în ceea ce spuneţi...), ele vă alimentează cu energie. Dacă sînt negative (simţiţi teamă sau furie), ele vă alarmează.

• *Inconvenientele*

- Sentimentele pozitive vă pot reduce vigilenţa, vă pot face să cedaţi parţial anumitor persoane sau să le permiteţi altora să vă manevreze.
- Sentimentele negative vă pot face vulnerabil. Acţiunile dvs. (cuvînt, muzică) se adaptează în acest caz la afectivitatea dvs., şi nu la obiectivul urmărit.
- Indiferent de caz, dvs. nu mai *controlaţi* ce se petrece. Nu mai sînteţi lider şi, în primul rînd, voi înşivă. Nu vă mai aflaţi în acţiune, ci *re-acţionaţi*.

Ochiul şi urechea *atente*

Cînd le conectaţi, *observaţi* ce este pe cale să se întîmple, ascultaţi cuvintele şi muzica, sînteţi atent la expresiile feţei şi la priviri pentru a le pricepe *sensul* (sensul pentru *cealaltă* persoană): „Ce îmi spune *el*? Ce resimte *ea*? Unde vrea *ea* să ajungă?...". Dar şi dvs. vă autoascultaţi.

„Ia te uită, pînă aici n-a spus nimic şi intervine acum, să vedem... Simte nevoia să vorbească mult, îl mai las încă puţin... Ia note... Mă priveşte dînd din cap, nu pare a fi de acord... Ah! Iată şi obiecţia la care mă aşteptam, e puternică!..."

• *Avantajul*

Acum ascultaţi cu adevărat, atent, conectat la situaţie, la prezent, asupra faptelor şi a acţiunii.

Nu vă faceţi griji pentru cine are sau nu dreptate, nici pentru cine vă place sau vă displace.

Vă cuplaţi la sensul real al celor spuse şi la modalitatea pentru dvs. de a-l integra în vederea atingerii obiectivului.

• *Inconvenientele*

Zero! Avem o singură gură, dar doi ochi şi două urechi. E limpede: sîntem construiţi ca să ascultăm şi să privim de patru ori mai mult decît pentru a vorbi!

Nu puteţi asculta prea mult, observa prea mult.

Ochiul şi urechea dvs. atente vă menţin direcţia spre reuşită.

Ţineţi bine hăţurile

Între dvs. şi auditoriu, totul se joacă pe aceste patru segmente:

1. vorbesc;
2. ascult, observ;
3. ascult cum vorbesc;
4. ascult cum ascult.

Primele două segmente, „ascult" şi „ascult, observ", privesc comunicarea dintre dvs. şi celălalt sau ceilalţi.

Ultimele două, „ascult cum vorbesc" şi „ascult cum ascult", vă organizează *dialogul interior.*

Dialog, ca între două persoane? Să spunem: ca între două părţi din dvs. înşivă.

Una o putem numi „dvs. acţionînd" sau „dvs. motor". Ea este aceea pe care auditoriul o are în faţă, pe care o ascultă, cu care vorbeşte.

Pe cealaltă s-o numim: „dvs. la comenzi". Ea stă *în spatele* primei, face un pas înapoi pentru a vedea mai bine acţiunea, observă. Este la comandă, pentru că e partea din dvs. care conduce, în sens marinăresc: ţine cîrma şi direcţia şi vă face să ieşiţi la liman.

Să ascult cum vorbesc! E posibil, veţi spune?

Da, întru totul. Nu numai că e posibil, dar e şi necesar.

Asta înseamnă vigilenţă.

Nu spun numai ce îmi trece prin cap, aşa cum îmi vine. Îmi aleg cuvintele. Am grijă să răspund corect, fără ambiguităţi şi fără a mă pierde în detalii. Mă gîndesc să dau un răspuns motivat, care aminteşte de beneficiu. Îmi dau seama că m-am lungit prea mult şi mă opresc. Reiau atunci cînd îmi scapă un cuvînt care nu-mi convine: „O să

încerc... nu, voi face chiar în aşa fel încît...", „Doresc... sau mai curînd vă rog...". Pentru a corecta, pentru a mă relua, trebuie să mă *aud* spunînd acel lucru.

Nu este vorba de a „vă asculta vorbind", sedus de sunetul propriei voci, ci de a asculta *cum* vorbiţi, de a verifica, de a aprecia (ca şi cum aţi reciti un text) dacă vorbele exprimă ceea ce doriţi şi nimic altceva şi de a le corija, la nevoie, traiectoria.

Ţineţi bine hăţurile discursului dvs., ale cuvintelor şi muzicii.

Bine, dar... să ascult cum ascult? Pare cam savant şi misterios!

Nicidecum. Am văzut că veţi avea întotdeauna un recul faţă de ceea ce spuneţi. Pur şi simplu e vorba de a menţine acelaşi recul, în timp ce ascultaţi.

Dublul dvs. la comenzi verifică în permanenţă: „Ascult oare totul, fără să pierd nimic? Nu mă las distras? Îmi ţin bine conectate ochiul şi urechea mea atente? Ce înţeleg? Ce hotărîre iau?...".

Şi, ca mai înainte, veţi interveni imediat, dacă remarcaţi că urechea critică sau cea afectivă preia comanda.

Ţineţi bine hăţurile ascultării dvs.

Reprezentaţi-vă astfel dialogul cu auditoriul: acesta nu e un moment în care să vorbiţi cum vă vine, în mod spontan. Nu e doar o simplă conversaţie, ci o *traiectorie*. Către ce? La capăt, punctul său de impact, se va afla obiectivul dvs., QED-ul: acordul asupra acţiunii pe care doriţi s-o obţineţi.

O traiectorie, ghidată de dvs., cel care vorbiţi, cel care ascultaţi, care ascultaţi cum vorbiţi şi cum ascultaţi.

Dvs. motor, acţionînd.

Tot dvs. cu recul, vigilent. Dvs. la comenzi.

Grupul: o cutie de rezonanţă

Cei ce intervin, pun întrebări, ridică obiecţii sînt persoane.

Totuşi, vă adresaţi, răspundeţi întotdeauna *grupului*.

Ceea ce spuneţi fiecărui participant este auzit de ceilalţi şi produce întotdeauna un efect asupra lor: interes, plictiseală, acord, îndoială...

Ceea ce-i spuneţi fiecăruia – cuvinte şi muzică, în special consideraţia acordată spuselor sale şi chiar persoanei – e spus *în faţa martorilor*.

Grupul amplifică simţămintele încercate. Este *o cutie de rezonanţă afectivă*. Iar acest efect are rolul său în timp.

El începe uneori *înainte* de întîlnire, dacă participanţii au vorbit între ei despre situaţia ce va fi examinată. În acest caz, ei nu ajung acolo „virgini", ci cu aşteptări, temeri, nemulţumiri...

Repercusiunea afectivă se poate prelungi şi *după* reuniune, prin discuţii (adesea mai libere, mai intense în afara sălii decît înăuntru) asupra a ceea ce s-a spus şi, mai ales, cum s-a spus.

Aceasta fiindcă, în grup, „muzica" are o importanţă şi mai mare decît într-o discuţie în doi.

De aceea, trebuie să practicaţi ascultarea activă şi să rămîneţi la comenzi, foarte atent, şi mai mult decît într-o convorbire faţă-n faţă: ascultaţi ce spuneţi, ascultaţi cum ascultaţi!

Arătaţi fiecăruia – îndeosebi opozanţilor! – o mare atenţie.

Refuzaţi să daţi curs unor critici sterile. Dacă cineva atacă persoane absente, parteneri, alte servicii, clienţi, ierarhia, relansaţi o acţiune pozitivă: „Am înţeles. Dar *noi*, ce putem noi *face*?".

Adresaţi-vă tuturor. Luaţi contact pe rînd cu fiecare prin privire. Folosiţi de cele mai multe ori cuvintele „voi" şi „noi". Amintiţi, punîndu-le în valoare, intervenţiile anterioare ale unuia sau altuia, fapt ce vă scoate în evidenţă atenţia şi interesul manifestat faţă de grup.

Determinaţi-i să participe. Puneţi-le întrebări.

Nu vă întoarceţi într-o singură direcţie cînd vorbiţi. Nu vă adresaţi unei singure persoane.

Mai ales, nu cădeţi în capcana lui „ba da – ba nu!". Cineva vă interpelează, îi răspundeţi, el revine, dvs. la fel... iar restul grupului vă priveşte şi calculează punctele, ca la Roland-Garros.

Nu. Aflîndu-vă la comenzi, ieşiţi repede din acest impas. Cum? Revenind la grup: „Ce părere aveţi despre asta? Împărtăşiţi acest punct de vedere? Mai sînt şi alte exemple?".

Grupul e o lentilă care măreşte. Amplifică diferendele. Dacă îl trataţi bine, vă va spori şi dvs. energia.

Capitolul 22

Închiderea

Iată că a sosit şi momentul de a încheia întîlnirea.

A încheia, aţi înţeles foarte bine, nu constă în a spune: „Sper că v-am convins, vă mulţumesc pentru atenţie".

A încheia. Preferăm să spunem: a închide, aşa cum ne închidem valizele, centura de siguranţă, la plecarea într-o călătorie. Fiindcă, aici, închiderea nu e un sfîrşit, ci demararea unei acţiuni care abia începe... Deci să închizi înseamnă să intri în acţiune, să pui în mişcare, înseamnă să faci, neîntîrziat, un pas.

Care?

Obiectul închiderii

Fireşte că acest prim pas nu va fi improvizat, acolo, în ultimele momente ale întîlnirii, în funcţie de inspiraţie. L-aţi prevăzut, decis şi organizat.

În etapa imediat următoare, prima acţiune a QED-ului dvs. poate fi:

- să realizaţi un prototip;
- să redactaţi un caiet de sarcini detaliat;
- să întreprindeţi un studiu de piaţă, de cost, de fiabilitate, care va trebui să verifice ipoteze precise;
- să pregătiţi, cu rezultate determinate, un anumit număr de persoane;
- să vă întîlniţi cu anumiţi parteneri într-un anumit termen şi să obţineţi de la ei un răspuns, un angajament;
- etc., potrivit cu proiectul dvs.

Nu folosim aici cuvîntul *proiect* prin analogie.

Aţi construit ceea ce vreţi să „vindeţi" şi îl veţi conduce ca pe un proiect, din care prezentarea dvs. este *reuniunea de lansare.*

Desigur, cu o mare diferenţă: n-aţi obţinut încă, referitor la acest proiect, *acordul* partenerilor dvs., cei cărora vă adresaţi.

Acesta este exact obiectul închiderii: de *a decide*, de comun *acord*, următorul *jalon*, următoarea *acţiune* – cineva realizează ceva pînă la data cutare.

Aşadar, aţi închis *numai atunci* cînd aţi clarificat lucrurile cu partenerii dvs.:

Cine? *Se angajează* la ce? Pentru cînd?

Cine, ce şi cînd trebuie stabilit cu precizie, iar angajamentul să fie ferm.

Condiţiile închiderii

Să vedem *condiţiile* acestui acord. Dar, mai întîi, motivele unui posibil dezacord.

Cele trei motive ale dezacordului

„Clienţii" dvs., cei cărora vă adresaţi, *nu* vă urmează:

- dacă nu sînt *interesaţi*;
- dacă n-au *încredere* în dvs. şi în proiectul prezentat;
- dacă se *tem* de ceva.

• *Nu sînt interesaţi*

Nu i-aţi convins (QED) de *avantajul pe care-l prezintă pentru ei* oferta dvs., fie la modul absolut, fie prin comparaţie cu alte posibilităţi tinzînd la acelaşi rezultat.

• *Nu au încredere*:

- în dvs. Acest lucru poate fi legat de dvs., de relaţia stabilită cu ei, de propria dvs. convingere insuficientă faţă de ceea ce vindeţi, în timpul prezentării şi la discuţii. Mai poate depinde de funcţia, de

poziţia dvs., care suscită unele păreri nefavorabile : imagini negative legate uneori de cutare sau cutare meserie într-o întreprindere ;
- în proiectul dvs. Nu i-aţi convins de fezabilitatea sa, de fiabilitatea şi valoarea sa.

• *Au temeri*

Teama de a-şi asuma o responsabilitate, de eşec, de schimbare, de risc...

Cele trei chei ale acordului

În opoziţie cu cele de mai sus, *cele trei chei ale acordului* auditoriului sînt :
- *beneficiul* prezentat pentru el de acţiunea ce urmează a fi întreprinsă ;
- *încrederea* în rezultatele favorabile aşteptate ;
- *siguranţa* parcursului de realizat pînă la atingerea acestor rezultate.

Dintre aceşti termeni, interdependenţi, *încrederea* se află pe locul central :

Figura 22.1

Deoarece, după cum vă amintiţi, vindeţi întotdeauna la viitor, vindeţi întotdeauna ceva virtual, ceva care, prin definiţie, *nu e încă* realizat.

De ce am insistat atît de mult şi de des asupra necesităţii principale a unei *alianţe* ? Fiindcă ea pune bazele încrederii.

Încredere necesară pentru ca interlocutorii dvs. să fie convinşi de beneficiul pentru ei.

Încredere care dă siguranţa fără de care nu se poate accepta riscul.

În practică

În principal, închiderea are funcţia de a da ultima tuşă de încredere, deci de siguranţă şi de rememorare a beneficiilor - urmează apoi acţiunea ce trebuie realizată imediat.

Veţi spune ceva de genul :

> „V-am prezentat acest proiect.
> Aş dori să-l ducem la bun sfîrşit deoarece, aţi văzut, avem cu toţii mult de cîştigat :
> în primul rînd...
> precum şi...
> în fine... (rememorare a beneficiilor).
> Am înţeles foarte bine că dvs. ţineţi la... că insistaţi asupra... (rememorare a cererilor sau a temerilor importante exprimate cu ocazia discuţiei) şi v-am precizat... (în cîteva cuvinte se amintesc răspunsurile date).
> Acum, următoarea etapă este aceea...". Se aminteşte acţiunea imediată, primul jalon.

Dacă nu v-aţi convins încă interlocutorii şi ei nu iau o atitudine la finele dialogului, mai aveţi la dispoziţie posibilitatea de a lua această acţiune pe seama dvs. : următorul pas trebuie să-l faceţi *dvs.* De pildă, spunînd conducerii firmei :

> „Vă înaintez dosarul complet al prezentării şi îmi voi permite să vă contactez, în săptămîna X, pentru a vă aduce toate precizările pe care le doriţi".

Esenţial e să nu cadă cortina. Aţi stabilit o nouă întîlnire. Mişcarea pe care urmează să o faceţi îşi menţine ritmul.

Dar se înţelege că întreaga dvs. prezentare îşi va fi mobilizat la maximum resursele pentru a vă conduce la un acord.

Închiderea dvs. va pune în mişcare acţiunea proiectată.

Capitolul 23

Programaţi-vă un moral de învingător!

Foarte mult timp mi-a fost frică de avion. O frică teribilă! Începeam să o resimt cu mai multe zile înainte de plecare, după aceea intram în panică în momentul decolării, apoi la fiecare gol de aer. Chiar şi uşurarea de a vedea, în fine, pămîntul apropiindu-se se risipea cînd îmi aminteam că şi aterizarea este un moment periculos!

(Veţi fi negreşit bucuroşi să aflaţi că mi-am învins această frică, datorită unor metode de care vom vorbi imediat.)

Pentru multe persoane – faceţi cumva şi dvs. parte dintre ele? –, frica de a lua cuvîntul în faţa unui grup sau a unei adunări este la fel de mare ca frica mea de avion.

Unele sondaje au arătat că ea se situează chiar *înaintea* fricii de moarte!

Nu e nimic uimitor aici. Să-ţi pierzi prestigiul poate să-ţi pară, într-adevăr, un lucru mai rău decît acela de a-ţi pierde viaţa...

Acestea fiind spuse, n-am zburat niciodată decît în avioane foarte sigure, n-am făcut niciodată decît zboruri fără un trecut neplăcut. Şi totuşi, îmi era frică cu mult *înainte* de a urca în avion, deci în momente cînd nu mă ameninţa nimic în mod obiectiv – în afară de *ideea* de a fi în aer, fără nimic sub picioare la zece mii de metri altitudine!

Ca şi frica de avion, ca toate fobiile – teama de a fi închis, de a pleca de acasă, de anumite animale... –, tracul e *un fenomen absolut real, alimentat de imaginaţie*.

Mă tem de ceva, da, pe care eu mi-l închipui ca periculos, de care este prin urmare firesc să-ţi fie teamă, dar care *nu e încă* real, pe care eu mi-l închipui dinainte, pe care îl *proiectez*, aşa cum se proiectează un film.

Avionul se răsuceşte cu motoarele în flăcări; sau: auditoriul meu zîmbeşte batjocoritor, mă agresează, îmi lansează critici la care nu găsesc nici un răspuns – ai de ce să-ţi fie frică, într-adevăr. E drept că aceste lucruri se întîmplă, se *pot* întîmpla.

Sub rezerva că... pentru moment, în clipa cînd le evoc sau mi-e frică de ele, aceste evenimente nu există. Privesc un film catastrofă, care mă nelinişteşte, foarte firesc, dar al cărui autor sînt eu, iar actorul e imaginar.

Cu o intensitate diferită, în funcţie de situaţie. În realitatea materială – avionul, de pildă –, sentimentele încercate de mine nu au nici un rol, nu exercită nici o influenţă (doar dacă sînt eu pilotul!). Indiferent că mi-e frică sau nu, că mă simt sau nu în largul meu, avionul va zbura în acelaşi fel.

Lucrurile se petrec cu totul altfel în realitatea psihologică. Fiindcă, în acest caz, impresia mea, viziunea mea despre lucruri *intervin* asupra a ceea ce se întîmplă efectiv.

Filmul proiectat acum influenţează realitatea ce va urma.

Numim aceasta: *prezicerea care se realizează*.

Ţineţi seama de filmele catastrofă – ceea ce se petrece cînd ai trac – şi şansele unui rezultat cu adevărat catastrofal încep să crească!

Iată însă şi vestea bună: acest fenomen se manifestă în două sensuri. Relataţi-vă povestea reuşitei dvs. şi (aproape) aţi cîştigat. Vom vedea ceva mai departe cum să utilizaţi această tactică pentru ca prezentarea să vă reuşească.

Să ne întoarcem, mai întîi, pentru o clipă, la lucrurile prezentate anterior.

E natural să ai trac

Da. E natural ca discursul în faţa unui public să te facă să ai trac. De ce?

Pentru că, în această situaţie, vă asumaţi definitiv un risc, un risc personal.

Vă ridicaţi, ceilalţi sînt aşezaţi; sînteţi singur, ceilalţi formează un bloc; vorbiţi, ceilalţi tac. Vă privesc. Aşteaptă. E deja un motiv pentru a avea trac: acest raport fizic, efectul „singur(ă) în faţa tuturor" – singur(ă) împotriva tuturor? „Din ce motiv sînt aici, eu, sub privirile lor, în lumina proiectoarelor? Pentru că am de spus lucruri importante,

că ei vor fi «mai avansaţi» după ce m-au ascultat." Într-un cuvînt, va trebui să demonstraţi neapărat că sînteţi competent, că sînteţi important, că „ţineţi la drum".

Este un motiv pentru a avea trac, nu-i aşa?

Va fi nevoie să vă arătaţi la înălţimea acestor aşteptări, a acestor exigenţe. Dacă n-o faceţi, aveţi multe de pierdut. Nu veţi obţine rezultatul vizat: prima pierdere. Dar mai ales – da, mai presus de asta, nu greşiţi –, veţi pierde în credibilitate, vă veţi pierde prestigiul.

E absolut normal deci, îndeosebi cînd miza este mare, să vă simţiţi stresat, să aveţi trac. Nu este doar firesc, ci şi *salutar.* Dacă nu resimţiţi nici o tensiune, înseamnă că rezultatul vă este indiferent – poate şi persoanele cărora le vorbiţi. Or, ele vor auzi o „muzică" a indiferenţei şi nu le veţi putea lua împreună cu dvs.

Aşadar, nu există reuşită fără tensiune, fără o anumită doză de stres. Dar de stres „bun".

Care este diferenţa dintre stresul bun şi cel rău?

Stresul pozitiv vă pune sub tensiune, aşa cum dvs. aprindeţi calculatorul. Iată-vă conectat. La ce? La acţiunea eficace, la rezultatul pe care doriţi să-l obţineţi.

Stresul cel bun vă excită neuronii, vă pune în mişcare, vă concentrează energia, vă face privirea şi spiritul vii.

Dvs. propagaţi această tensiune pozitivă. Cei ce vă au în faţa lor şi vă ascultă vă „văd" energia, o „aud". Şi atunci simt dorinţa să afle ce urmează să le spuneţi.

Şi cu stresul rău vă mobilizaţi energia, dar împotriva dvs.

Tracul vă joacă feste cînd începe să vă distrugă încrederea, cînd vă serveşte la a vă *deprecia*: „Nu sînt la înălţime, nu voi fi în stare, ei sînt mai puternici decît mine, nu voi reuşi...".

Atenţie, pericol: de a prezice ceea ce se realizează.

Ca şi cum te-ai deochia singur! (Nu: nici un „ca şi cum". Exact asta faceţi.)

Nu uitaţi însă că la prezentarea dvs. aveţi şi *foarte mult de cîştigat* dacă faceţi ce trebuie.

Acest lucru depinde de cine? De auditoriu?

Nicidecum.

De dvs.

Numai de dvs.

Învăţaţi deci magia albă. Fiţi pentru voi înşivă o zînă bună.

Reuşita te ajută să reuşeşti

> Se fac teste de inteligenţă pe mai multe sute de voluntari.
> Rezultatele lor sînt înregistrate. Apoi, psihologii care conduc experienţa îi anunţă pe jumătate dintre ei: „Bravo, aţi obţinut un procentaj excelent de răspunsuri bune. Iar acum veţi da o a doua serie de teste".
> Acest lucru i se spune fiecărei persoane din această primă subgrupă (50% din efectivul total). Ea a fost extrasă la întîmplare, fără ştirea sa. Nu ştie că tuturor celorlalţi participanţi aleşi o dată cu ea li se spune exact acelaşi lucru. Bineînţeles că i se adresează acest elogiu indiferent de adevăratele sale rezultate, notate şi reţinute.
> Fiecărei persoane din cealaltă subgrupă, în aceleaşi condiţii, i se spune: „Ne pare rău, n-aveţi decît 20% răspunsuri bune. Dar nu e nimic pierdut, veţi face acum o a doua serie de teste". Aceasta, fără ca ea să ştie că acelaşi lucru li se spune şi celorlalţi şi oricare ar fi fost rezultatele sale adevărate. S-au dat testele din seria a doua şi au fost extrase rezultatele. S-a făcut următoarea constatare: una dintre subgrupe obţine a doua oară, în medie, şi într-o manieră semnificativă, rezultate *mai puţin bune* decît prima oară, iar cealaltă, *mai bune.*

Care dintre ele, după părerea dvs.?

Înţelepciunea populară ne dă răspunsul. Îl cunoaştem. Potrivit acesteia, cei care au fost lăsaţi să creadă că rezultatele lor sînt slabe îşi spun: „Aha, O să le arăt eu lor!" şi progresează. În vreme ce primii „se culcă pe lauri" şi dau înapoi.

Poate că aşa gîndiţi şi dvs.?

Nimic surprinzător. Am învăţat asta de la părinţii noştri, apoi de la profesorii noştri – şi adesea, la ora actuală chiar, de la patronii noştri.

O credem şi noi, la rîndul nostru.

E o teorie ce prezintă totuşi un defect – major pentru o teorie. Este falsă.

Cei care au fost făcuţi să se îndoiască de capacităţile lor reuşesc mai puţin bine la al doilea rînd de teste decît primii.

Celor care progresează li s-a spus că erau buni.

Reuşita te ajută să reuşeşti – *sentimentul* reuşitei!... Şi invers.

Cum este posibil? Cum se petrec lucrurile?

E limpede că diferenţa nu poate ţine de altceva decît de o *credinţă*, de o convingere sugerată. Este evident că nu le-au fost injectaţi neuroni

proaspeţi unora şi nici nu le-au fost extraşi altora. Fiecare şi-a păstrat QI-ul său, fără cea mai mică schimbare.

Neuronii sau QI-ul ne oferă doar un *potenţial*, cu o marjă foarte elastică în privinţa a ceea ce putem extrage din acest potenţial.

Şi ce determină ca, din resursele noastre (constante), să extragem mai multe sau mai puţine posibilităţi, deci rezultate mai bune sau mai puţin bune?

Conştiinţa valorii noastre. Unii o numesc consideraţie de sine.

Să reprezentăm printr-o schemă acest proces.

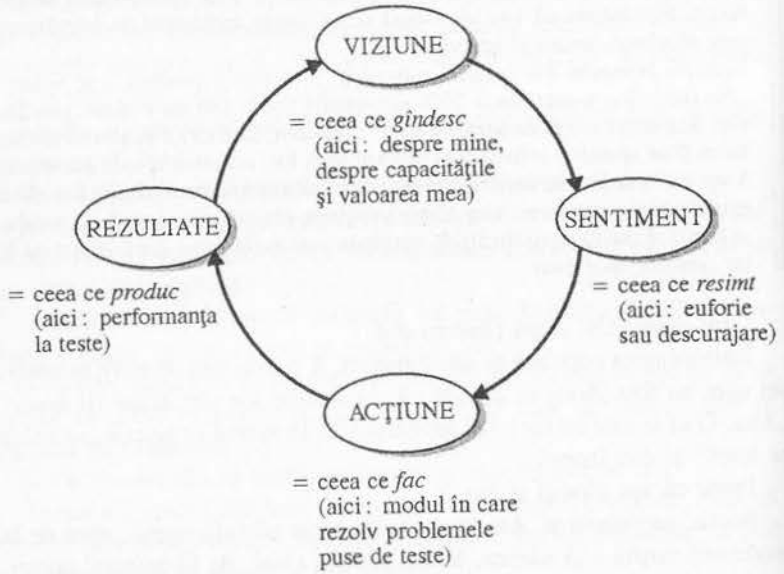

VIZIUNE
= ceea ce *gîndesc* (aici: despre mine, despre capacităţile şi valoarea mea)
SENTIMENT
= ceea ce *resimt* (aici: euforie sau descurajare)
ACŢIUNE
= ceea ce *fac* (aici: modul în care rezolv problemele puse de teste)
REZULTATE
= ceea ce *produc* (aici: performanţa la teste)

Figura 23.1

Ceea ce gîndesc comandă ceea ce resimt care comandă ceea ce fac care comandă ceea ce produc – care *întăreşte* ceea ce gîndesc. Şi aşa mai departe.

Nu, psihologii n-au injectat sau extras neuroni. Ei au injectat sau amputat încrederea în propria valoare. Iar din asta au decurs rezultate.

În experienţa de mai sus, majoritatea persoanelor acceptă evaluarea psihologului, fiindcă acesta este expert. Deci ele cred în ea, şi-o însuşesc. Astfel încît evaluarea – pozitivă sau negativă – îşi produce efectul.

Orice sugestie eficace este o *auto*sugestie.

De aceea (veste bună!) *oricine se poate autoprograma să reuşească.*

Şi dvs. o puteţi face. De pildă, să vă reuşească prezentarea. Cum? Prin dialog interior şi vizualizare.

Tracul: ceva imaginar intensificat prin dialogul interior

Ne vorbim nouă înşine. Tot timpul. Comentăm, fără încetare, ce se petrece în afara noastră şi în noi.

Monologul acesta interior e şi un dialog, deoarece spunem uneori „eu" şi alteori „tu" – aşa cum îi vorbeşte un părinte copilului său: „Ai lucrat bine" sau (cel mai adesea, vai!) „Te-ai înşelat încă o dată".

Prin dialogul interior ni se fixează, ni se consolidează ideile despre toate lucrurile sau convingerile noastre, îndeosebi despre noi înşine – cu consecinţele pe care le-am văzut, asupra actelor noastre şi deci asupra rezultatelor noastre.

Prin dialogul interior, *ne construim prezicerile care se realizează în cele din urmă.*

Nu vedem lucrurile aşa cum sînt ele, ci cum sîntem *noi*. Şi ni le povestim, neîncetat, în minte.

Astfel...

Lunea viitoare trebuie să faceţi o prezentare foarte importantă pentru dvs.

> De o săptămînă vă gîndiţi la ea, cu tot mai multă nelinişte.
> „Vă gîndiţi la ea", ceea ce în realitate înseamnă: vă vorbiţi despre ea. Pentru a vă spune, ce?
> „Dumnezeule! Ce mi-o fi venit să intru într-un asemenea bucluc! Aha, a trebuit să te bagi în faţă, nu? Cine-şi asumă răspunderea să apere proiectul în faţa lui Codir? Eu! Şi iată, nu mai poţi da înapoi. Îl şi văd pe Machin cum mă va înfunda şi, bineînţeles, nimeni nu va ridica un deget ca să mă susţină. Rezultat..."

Ei, da. Rezultatul – sumbru. Povestea e *deja* scrisă. Cunoaşteţi *deja* sfîrşitul. Întunecat.

Totul este absolut exact. Cu excepţia faptului că *dvs.* singur sînteţi pe cale de a scrie această poveste. Aşadar, de a o face reală.

Tracul creşte fără încetare. Aveţi impresia că vine *dinadins*; în realitate, *dvs.* îl chemaţi, îl faceţi să vină, îl alimentaţi şi îi daţi amploare. Asta fiindcă repetiţia întăreşte convingerea.

Continuaţi să o faceţi pînă luni – ceea ce vă va face să petreceţi un week-end îngrozitor şi să dormiţi foarte prost (ori deloc) duminică seara –, ajungînd la reuniune într-o asemenea stare încît, da, e adevărat, jocurile sînt făcute.

Cu un prieten ca dvs. nu mai aveţi nevoie de duşmani!

(Doar dacă, nu se ştie niciodată... În ultimul moment, chiar înainte de a începe, veţi renunţa la scenariul catastrofă şi veţi găsi forţa de a urca panta... Oricum, asta este ceea ce vă doresc: totul e posibil, în orice moment.)

Într-o situaţie ca aceasta, n-aveţi efectiv altă alternativă decît de a vă chinui mai întîi şi de a eşua după aceea?

Cu siguranţă aveţi! În loc să vă programaţi, să vă condiţionaţi pentru eşec, *vă veţi programa pentru reuşită* exact *cu aceleaşi mijloace.*

În loc să vă vorbiţi, în dialogurile interioare, despre riscuri, obstacole, adversarii atît de puternici şi despre slăbiciunea dvs. cu toate lipsurile, lacunele, defectele şi erorile, vorbiţi-vă despre talentul, competenţele şi capacităţile dvs., spuneţi-vă dinainte ce veţi face pentru ca întîlnirea să se încheie cu un succes!

Conştient, deliberat, vă veţi spune lucruri *pozitive*. Vă veţi vorbi aşa cum aţi face-o cu cineva pe care îl iubiţi, căruia îi vreţi cu adevărat binele, cel mai bun prieten al dvs., partenerul dvs., soţul, copilul dvs...

Spuneţi-vă, aşa cum i-aţi spune acestuia (cu aceleaşi cuvinte şi muzică – bineînţeles că e esenţială muzica!): „Eşti pregătit, ţi-ai făcut bine treaba, ai argumente bune, vei reuşi! Am încredere în tine..." etc.

Începeţi prin a vă spune „tu": e important, căci vă vorbiţi astfel ca un părinte sau ca un apropiat, binevoitor, în care vă puteţi încrede.

Spuneţi apoi şi „eu". „Da, eu voi reuşi. Am toate mijloacele necesare. Am încredere în mine" etc.

Fiindcă „celălalt", căruia îi spuneţi „tu", v-ar putea asculta fără să vă creadă cu adevărat, fără să vă lase cu adevărat să-l convingeţi. Spuneţi „eu" = „afirm eu însumi acest lucru, da, e adevărat".

Nu susţineţi acest dialog interior pozitiv, încurajator, de învingător, cu timiditate, în zece secunde, în treacăt.

Lăsaţi-vă timp pentru asta. Faceţi-o cu convingere. Măcar pînă v-aţi obişnuit să nu vă mai povestiţi întîmplări despre înfrîngeri.

Faceţi-le să tacă imediat atunci cînd ele revin. De îndată ce pesimismul reia cuvîntul, întrerupeţi-l pe loc: „Stop!". Şi începeţi să vă îmbărbătaţi cu calm şi afecţiune.

Vi se pare o prostie? Şi atunci ce? Să-ţi spui „o să dau chix" ar fi o dovadă de inteligenţă? Deoarece e *adevărat*? Şi e mai bine să priveşti lucrurile în faţă? Dar nu-i adevărat decît dacă o spuneţi dvs., dacă decideţi singur acest lucru! Puteţi decide însă şi contrariul!

Să aveţi mereu în faţă reuşita. Şi astfel ea va fi reală.

Priviţi-vă ca şi cum aţi fi pe punctul de a reuşi

Dialogul nostru interior nu este format numai din cuvinte. Mai sînt şi imaginile. Nu cred că vă voi surprinde spunîndu-vă că, în această situaţie complet închipuită de noi, imaginile au un rol important.

Atunci cînd vă chinuiţi cu temeri (pînă la a le justifica), nu faceţi doar să vorbiţi. Vedeţi. Auziţi. Filmul dvs. catastrofă este real, bine regizat. Cu efecte speciale, impresionante!

Ei bine, şi aici puteţi schimba situaţia. Creaţi şi însuşiţi-vă clipul reuşitei dvs. Cel care sfîrşeşte prin aplauze.

Forţa unor *imagini* din previziunile care se realizează nu mai trebuie demonstrată.

> S-a constatat, de pildă, că atunci cînd vă antrenaţi să aruncaţi cu săgeţi mici într-o ţintă, dacă o faceţi mental, cu ochii închişi şi săgeţi imaginare, asupra unei ţinte virtuale, rezultatele dvs. vor creşte într-adevăr cînd veţi face acest lucru în realitate.
>
> O experienţă ştiinţifică foarte serioasă a confirmat acest lucru. Au fost urmărite, timp de douăzeci de zile, trei echipe de baschet. Prima se antrenează normal în fiecare zi. Cea de-a doua nu face nimic, rămîne în repaus. Cea de-a treia petrece zilnic douăzeci de minute *vizualizînd*: fiecare jucător se imaginează, în decorul obişnuit al stadionului, ca fiind pe punctul de a arunca mingi la coş şi de a reuşi.
>
> La capătul celor douăzeci de zile, cele trei echipe revin pe teren şi se întrec la aruncări la coş. Prin raportare la scorurile anterioare, echipa nr. 2 – în repaus – a rămas la acelaşi nivel. Echipa nr. 1 şi-a ameliorat performanţa cu 25%. Iar echipa nr. 3 a progresat tot cu atît! Da, jucătorii care se antrenaseră deveniseră mai siguri, e firesc. Antrenamentul *mental* însă, prin vizualizare, s-a arătat *la fel* de eficient ca cel de pe teren.

Încă din anii '60, Alex Morrison, un antrenor de golf de renume mondial, îşi antrena campionii prin vizualizare, susţinînd că aceasta contribuia cu 90% la reuşită.
El preciza însă: „Ca să vă reuşească lovitura, este necesar să vizualizaţi cu exactitate ceea ce urmează să faceţi şi rezultatul pe care-l veţi obţine. Trebuie să aveţi *rezultatul în cap* pentru a-l reproduce pe teren".
De asemenea, tehnica „jocului unui rol virtual" s-a arătat foarte eficace în pregătirea agenţilor de vînzări, ale căror performanţe se înmulţesc.
Ei se antrenează să-şi întîlnească „în minte" clientul. Se văd, se aud prezentîndu-şi argumentele. Fac faţă obiecţiilor, găsind un răspuns bun la fiecare. Şi tot aşa pînă la perfectarea vînzării, pînă la reuşită. Imaginată azi, realizată mîine.

Iar acum, în ce vă priveşte, cum să vă practicaţi „prezentarea virtuală reuşită"?

Prevedeţi între douăzeci şi treizeci de minute de şedinţă. Programaţi-vă atîtea şedinţe cîte sînt necesare. Reluaţi vizualizarea pînă cînd vă veţi simţi plini de încredere. Pînă cînd nu v-a mai rămas decît „stresul pozitiv".

Aşezaţi-vă confortabil, în linişte. Destindeţi-vă, relaxaţi-vă. Închideţi ochii.

Imaginaţi-vă că sînteţi într-o sală de proiecţie, că se face întuneric. Vedeţi în faţă un ecran mare. Pe acest ecran vă veţi face prezentarea, în culori, *iar ea va fi excelentă.*

Dacă ştiţi deja cum arată sala unde aceasta va avea loc în realitate, precum şi persoanele ce vor fi de faţă, folosiţi în proiecţia virtuală acel decor şi personajele adevărate. În caz contrar, regizaţi circumstanţele cele mai nefavorabile, cele de care vă temeţi cel mai mult.

Filmul începe să se deruleze. Sînteţi chiar dvs. Zîmbiţi, fireşte, vă simţiţi în largul dvs., plin de vioiciune, entuziast, energic, competent. Luaţi cuvîntul. Cu strălucire. Aţi început bine. Vă simţiţi excelent chiar. Totuşi, în cadrul dialogului, X sau Y va încerca să vă contrazică, iar dvs. veţi gîndi că este ceva firesc. Fără să le purtaţi pică, fără să vă neliniştiţi, le daţi cele mai abile răspunsuri, le citiţi pe faţă, ştiţi să-i ascultaţi, să-i aprobaţi, să găsiţi argumentul cel mai potrivit, fără a-l vexa pe oponent... Şi tot aşa pînă la capăt, pînă la acord, pe care, desigur, îl veţi obţine.

Iar în acel moment vă spuneţi: „Uf! Am făcut-o!".

Simţiţi destinderea şi plăcerea pe care v-o procură reuşita.

Fiţi sigur că *vă apropiaţi deja de ea.*

Nu cumva să vă spuneţi în timpul vizualizării, şi nici după: „Nu se va întîmpla niciodată aşa!... Nimic nu e aşa perfect!... Iar eu nu sînt atît de bun, nu e adevărat... Va apărea întotdeauna o problemă neprevăzută... E mai bine să mă aştept la ea... Altfel cu atît mai dură va fi căderea...".

Deoarece, în timp ce vă spuneţi asta, ce sînteţi pe punctul de a face? Să vă antrenaţi, să vă programaţi. Pentru ce? Pentru eşec.

Nu îi credeţi pe cei ce vă spun: să fii pesimist înseamnă să fii realist. Au dreptate, bineînţeles. Pentru ei. Fiindcă previziunile, atunci cînd ne privesc, se realizează.

Pregătiţi-vă pentru o întîlnire dificilă, antrenaţi-vă să găsiţi un drum împînzit de obstacole, convingeţi-vă că nu veţi reuşi – astfel veţi avea plăcerea (amară) de a constata că aţi avut dreptate.

Cum procedează cel care reuşeşte? Nu se bazează pe steaua lui norocoasă. Nu crede că norocul vine dormind şi nici că prepeliţele cad gata fripte. El munceşte cu toată energia şi entuziasmul său. Cînd îşi începe prezentarea, ştie despre ea de zece ori mai multe decît e nevoie să spună.

În acelaşi timp, se pregăteşte, mental, pentru reuşită. Aşa cum fac azi toţi sportivii de nivel înalt, artiştii, oamenii de afaceri, agenţii comerciali, managerii.

În acest caz, cine este mai realist?

Fiţi şi dvs. astfel. Vizualizaţi-vă reuşita. Realizaţi acest lucru cît mai des.

Ceea ce nu înseamnă să cultivaţi o iluzie, ci să vă întăriţi moralul. Un moral de învingător.

Fiţi propriul dvs. antrenor

Vă pregătiţi mental prin dialogul interior şi vizualizare. Ceea ce nu exclude însă antrenamentul practic.

După ce v-aţi pus la punct prezentarea, faceţi şi nişte *simulări.* Acest lucru vă va permite să o derulaţi cu uşurinţă, să verificaţi durata – şi să deveniţi mai buni de la o încercare la alta.

În acest scop, cel mai potrivit mijloc este înregistrarea video.

Utilizaţi camera dvs. video sau închiriaţi una cu ocazia prezentării: dacă subiectul e important, va merita osteneala. Cu atît mai mult cu cît experienţa dobîndită de data aceasta vă va ajuta pe viitor.

Situaţi-vă în condiţii reale. Îmbrăcaţi-vă ca şi cum aţi fi în ziua Z. Staţi în picioare într-un spaţiu liber. Pregătiţi-vă planşele: fără să le proiectaţi, vă obişnuiţi să le mînuiţi, să le comentaţi. Reprezentaţi-vă ascultătorii din faţa dvs. Aşezaţi-i la locurile lor. Dacă îi cunoaşteţi, vedeţi figurile tuturor celor prezenţi.

La momentul stabilit, începeţi, avînd toate condiţiile unei prezentări în direct.

Scopul: cu siguranţă, nu de a atinge perfecţiunea. Impunerea acestui lucru ar fi cel mai sigur mijloc de a vă pune în dificultate.

Nu. Veţi proceda ca şi cum ar fi aşa. Vă veţi vedea făcînd-o. De cîte ori e nevoie pînă vă simţiţi în largul dvs.: pînă cînd cuvintele, mişcările dvs. se înlănţuie şi curg, fluide, fireşti.

Dacă faceţi vreo greşeală pe parcurs, reluaţi, rectificaţi cu calm. Dacă vă vine să rîdeţi, rîdeţi, apoi reluaţi cu seriozitate.

Important este să *faceţi*. De mai multe ori. Aşa cum umblăm ca să încercăm încălţămintea, ca să verificăm dacă totul e în ordine.

Contribuţia camerei video constă în aceea că, de la o încercare la alta, vă veţi *vedea* – aşa cum nu vă vedeţi niciodată şi aşa cum vă văd şi vă vor vedea ceilalţi.

Astfel, veţi putea lucra asupra a ceea ce vedeţi.

„Da, da, îmi veţi spune, îmi voi observa toate defectele."

Într-adevăr, este posibil să vă sară în ochi doar ce nu vă place şi nimic altceva. Inclusiv lucruri lipsite de importanţă (pentru ceilalţi): „Oh, am făcut burtă! O, Doamne, îmi cade părul!".

Prima dată vă veţi recunoaşte cu greu şi, probabil, nici n-o să vă plăceţi. Cei mai mulţi dintre noi am primit o educaţie care dezvoltă ochiul critic faţă de sine.

Fie. Constataţi ce nu merge în prezentarea dvs. şi ce aţi dori să schimbaţi.

Nu vă opriţi aici însă. Priviţi şi *ceea ce merge bine*, ce v-aţi obişnuit să ignoraţi. Aceasta reprezintă partea cea mai importantă din ce vedeţi pe ecran.

Pentru a vă îmbunătăţi – în sensul precis de a face mai bine ceea ce e deja bine –, care e tactica cea mai avantajoasă?

„Corectarea defectelor?"

Da. Atît cît se poate. Fără a vă chinui peste măsură cu ceva ce nu veţi putea schimba.

De asemenea, şi mai ales, *profitaţi din plin de calităţile dvs.*

Iar cea mai bună modalitate de a o face este de a le *analiza*. Fapt ce presupune, în primul rînd, să le vedeţi, iar mai apoi să le apreciaţi.

Prima dată cînd vă priviţi, *începeţi* prin a vă întreba: „Ce fac bine?". („Bine nu înseamnă extraordinar, prodigios, nemaipomenit, ci: bine, potrivit, cum trebuie orice ar fi.)

Găsiţi cel puţin trei lucruri şi notaţi-le.

La următoarele reluări, găsiţi cinci, apoi zece. Lucruri minore, dar şi importante. Lucraţi cu precizie. Notaţi-le.

Reperaţi cele mai bune momente ale filmului dvs. Prin raportare la cele ce vă plac mai puţin, prin ce se *deosebesc*? Ce puteţi face pentru a *transfera* ceea ce face ca unele pasaje să fie mai bune către ceea ce vă place mai puţin?

Încheiaţi-vă antrenamentul recapitulînd tot ce aveţi mai reuşit şi spuneţi-vă „bravo!". Serios.

Concluzie

E reuşită prezentarea dvs. ? Cele şase criterii

Ştiţi acest lucru încă de la început : aţi reuşit *dacă*... auditoriul dvs., convins, decide *să facă* ceea ce-i propuneţi.

De ce depinde ca să ajungeţi la acest rezultat ?

Există şase criterii.

Trei vă privesc pe dvs. şi *relaţia* pe care o creaţi cu asistenţa : muzica !

Celelalte trei se sprijină pe proiectul dvs.

Aţi reuşit dacă, la sfîrşitul întîlnirii, auditoriul e sigur de următoarele :

Dvs.

- El/Ea e cineva de încredere.
- El/Ea ştie despre ce vorbeşte.
- El/Ea crede în ce spune.

Proiectul dvs.

Ceea ce el/ea ne propune este :

- Bun pentru noi.
- Realizabil pentru noi.
- O prioritate : acum trebuie să acţionăm.

Şase condiţii pentru a reuşi.

Mă tem că nu *toate* sînt necesare.

Aceasta fiindcă proiectul e transmis prin *dvs.* Există puţine şanse să fie satisfăcute criteriile 4, 5 şi 6, dacă primele trei nu sînt.

Pentru ca proiectul dvs. să fie acceptat, examinat, şi nu respins de la început, e necesar ca auditoriul să aibă încredere în dvs. Acest lucru impune primele trei condiţii: cuvintele dvs., precum şi muzica să meargă bine!

În ce priveşte criteriile care determină vînzarea proiectului propus, ele se sprijină pe:

- *avantaj*: este realmente bun pentru noi;
- *fezabilitate*: este posibil, realizabil (şi mai bine dacă acest lucru poate fi făcut uşor!).

Atenţie: nu omiteţi ultima treaptă:

- *acţiunea*, acum!

Încă trei cuvinte...

Iată-ne la capătul drumului.

După multe exemple, metode, instrumente, analize...

Aţi luat din ele, aţi reţinut ceea ce vi se potriveşte.

Mai înainte de a închide această carte, încă trei cuvinte (esenţialul!):

- rezultatul;
- alianţa;
- viaţa.

Rezultatul

În primul rînd şi tot timpul să ştiţi *ce vreţi*.

Ce acţiune veţi începe? Ce rezultate urmăriţi?

Aveţi încredere în giroscopul dvs. intern.

Dacă ştiţi cu adevărat unde vreţi să ajungeţi, el vă va conduce întotdeauna.

Alianţa

Nu puteţi reuşi decît împreună cu cei cărora vă adresaţi, pe care doriţi să-i aveţi alături de dvs.

Fiţi aliatul lor. Pentru a face din ei *nişte aliaţi*.

Oferiţi-le mijloacele de *a reuşi*.

Viaţa

Fiţi voi înşivă în ceea ce spuneţi.

Lăsaţi să se vadă convingerea dvs. şi veţi convinge.

Mişcaţi-vă, îndrăzniţi, povestiţi întîmplări, vorbiţi limbajul simţurilor, fiţi sincer, fiţi *plin de viaţă*!

Transmiteţi flacăra entuziasmului dvs.!

. 18
. 19
. 20
. 22

Cuprins

Cuvînt înainte 7

Introducere
Transformarea cuvîntului în acţiune 9

Partea întîi
CONSTRUIŢI-VĂ PREZENTAREA

Capitolul 1
„Va fi bine pentru dumneavoastră..." 13
O poveste care se termină cu bine 14
Cele patru secvenţe ale relatării 15
O prezentare care asigură succesul vînzării 17

Capitolul 2
Scenariul 18
Cele două mari scenarii ale vînzării 18
Scenariul problemă/soluţie 18
Scenariul dorinţă/satisfacţie 19
Un mecanism: tensiune/destindere 20
Cele patru „cărămizi de bază" 22

Capitolul 3
Povestiţi o întîmplare 28
Povestirile noastre sînt nişte fabule 28
Întîmplări cu clienţi satisfăcuţi 31

Capitolul 4
O „maşină de fabricat argumente" 33
A vinde înseamnă a satisface una sau mai multe dorinţe 33
Pentagonul dorinţelor 33
Răspundeţi mai multor dorinţe 36
Argumentele dvs. : răspunsuri la dorinţele auditoriului 37
Un exemplu de argumentare : instaurarea managementului prin obiective 38
Beneficiile managementului prin obiective 39
Anticiparea obiecţiilor 41
Alegerea cuvintelor 43
Cuvinte-valoare repetate 43
Cuvintele care asigură succesul vînzărilor 45

Capitolul 5
QED-ul 47
Beneficiile 48
Acţiunea 49

Capitolul 6
Itinerarul dumneavoastră sau numărătoarea inversă 51
Un itinerar în patru timpi 51
Un dublu itinerar 55
Poziţia de pornire a auditoriului 56
Cunoaşterea subiectului 56
Interesul faţă de subiect 57
Încrederea faţă în faţă cu acţiunea 58
Acordul cu acţiunea de întreprins 59

Capitolul 7
Puneţi-vă la punct expunerea 60
Rigoare şi spontaneitate 60
Suport vizual : utilizaţi folii 61
Un instrument eficient 62
Cum vă concepeţi şi vă redactaţi planşele 63

Capitolul 8
Construiţi-vă prezentarea : schema/ghidul practic 68
Dorinţele vizate de auditoriu 68
QED-ul 69
Cuvintele-valoare (repetate) 70
Scenariul 70
Avantajele 71

Partea a doua

DAŢI VIAŢĂ PREZENTĂRII. EXPUNEREA

Capitolul 9
Cuvintele... şi muzica 75
Legătura dintre cuvinte şi muzică 75
Ce ne spune muzica ? 77
Cele trei categorii de informaţii 77
Ce lăsăm să se înţeleagă ? 78
Muzica şi „instrumentele" sale 79

Capitolul 10
Cele şase funcţii ale limbajului 83
Cele şase funcţii 83
1. Funcţia Eu 83
2. Funcţia Voi 84
3. Funcţia Noi 84
4. Funcţia Ce anume 84
5. Funcţia Adică 84
6. Funcţia Imagini 85
Exemple practice 86
Relaţie, conţinut şi funcţii ale limbajului 91
Pentru o bună utilizare a funcţiilor limbajului 92

Capitolul 11
Antrenaţi-vă auditoriul 95
Două auditorii cucerite 95
Cele cinci mişcări pentru a vă antrena auditoriul 99
Solidarizaţi-vă *cu auditoriul* 100

Daţi viaţă *prezentării!* 101
Determinaţi auditoriul să fie activ 101
Faceţi astfel încît auditoriul să resimtă şocuri tensiune/destindere 102
Determinaţi *rezultate favorabile* 102

Capitolul 12
Primul contact 104
Ce este comunicarea? 104
Un joc 104
Libertăţi 104
Afectivităţi 104
Influenţe reciproce 105
Înlănţuirea influenţelor reciproce, un sistem în buclă 105
Cîştigaţi-vă viza de intrare 107
Primul moment 108
Privirea 109
Surîsul 109
Cuvîntul „dumneavoastră" 109

Capitolul 13
Miezul subiectului 111
Cînd auditoriul „trece de la un canal la altul"... 111
Pregătiţi-vă cu grijă abordarea subiectului 112
Condiţiile reuşitei 113
Cîteva exemple 114

Capitolul 14
Vorbiţi o limbă vie! 116
Preferaţi cuvinte scurte 117
Formulaţi fraze concise 118
Utilizaţi verbe de acţiune 118
Personalizaţi cu ajutorul pronumelor personale şi posesive 119
Eliminaţi cuvintele de prisos şi clişeele 119
Fiţi clar 120
Fiţi „afectuos" 120

Capitolul 15
Limbajul simţurilor 122
Dumneavoastră vindeţi ceva din viitor! 122
Un model de pedagogie ilustrată 123
Cele trei mijloace de informare ale simţurilor 124
A vedea 125
A auzi 125
A resimţi 125

Capitolul 16
Utilizaţi-vă planşele 127
Învăţaţi cînd să stingeţi ecranul 128
Priviţi mai curînd auditoriul decît planşele 129

Partea a treia

DUCEŢI-VĂ LA BUN SFÎRŞIT PREZENTAREA. DIALOGUL

Capitolul 17
Legea celor 30-60-10 133
Principiul decupajului 133
Avantajele acestui decupaj 134

Capitolul 18
Întrebările dvs. adresate auditoriului 136
Întrebările pentru... 136
Lansarea dialogului 136
Relansarea dialogului 137
Încheierea dialogului 137
Întrebările pentru clarificarea unei probleme sau a unei obiecţii 137
Întrebare deschisă, închisă, orientată 138
Zece întrebări de investigare 139

Capitolul 19
Întrebările auditoriului 141
„Dar... dacă nu se pune nici o întrebare?" 141

Motivele 141
Ce-i de făcut ? 142
Răspunsurile la întrebările auditoriului 144
Maniera greşită 144
Răspunsul bun 145
Cele trei elemente ale răspunsului bun 146

Capitolul 20
Obiecţiile 148
Bun venit obiecţiilor ! 148
Cadraj. Recadraj 150
Niciodată „nu". Întotdeauna „da... şi..." (şi nu „da, însă") 152
Exploatarea negativului 153
Schimbarea logicii 154
A deschide ce e închis 156
Obiecţia inexactă 156
Obiecţia agresivă 158
Cauzele obiecţiilor 158

Capitolul 21
Feedback : rezultatele determină acţiunea 161
Regula tuturor acţiunilor noastre 161
Regula în comunicare 162
Obiectivul dvs. 163
Organul dvs. de control : ascultarea 164
Teoria celor trei urechi 165
Ochiul şi urechea critice 165
Ochiul şi urechea afective 165
Ochiul şi urechea atente 166
Ţineţi bine hăţurile 167
Grupul : o cutie de rezonanţă 168

Capitolul 22
Închiderea 170
Obiectul închiderii 170
Condiţiile închiderii 171
Cele trei motive ale dezacordului 171
Cele trei chei ale acordului 172
În practică 173

Capitolul 23
Programaţi-vă un moral de învingător ! 174
E natural să ai trac 175
Reuşita te ajută să reuşeşti 177
Tracul : ceva imaginar intensificat prin dialogul interior 179
Priviţi-vă ca şi cum aţi fi pe punctul de a reuşi 181
Fiţi propriul dvs. antrenor 183

Concluzie
E reuşită prezentarea dvs. ? Cele şase criterii 187
Încă trei cuvinte... 188